

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Řízení lidských zdrojů v podniku

Human Resources Management in the Company

Student: Adéla Kadrnková
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Dita Skopalová, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Adéla Kadrnková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Řízení lidských zdrojů v podniku**
Human Resources Management in the Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Zásady a postupy v řízení lidských zdrojů
 3. Charakteristika společnosti
 4. Analýza systému odměňování zaměstnanců
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dita Skopalová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014
Datum odevzdání: 07.05.2015


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Čestné prohlášení

„Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně. Uvedla jsem všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpala.“

V Ostravě dne 7. května 2015

.....*Kodmbova A*.....
podpis studenta

Obsah

1	ÚVOD	6
2	ZÁSADY A POSTUPY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	8
2.1	Strategické řízení lidských zdrojů	8
2.2	Hlavní úkoly v HR.....	9
2.3	Proces vytváření pracovního místa.....	10
2.4	Analýza pracovních míst	11
2.5	Plánování HR.....	11
2.5.1	Postup plánování HR.....	12
2.5.2	Metody plánování zaměstnanců	12
2.6	Získávání a výběr vhodných zaměstnanců	13
2.6.1	Metody získávání zaměstnanců.....	14
2.6.2	Výběr zaměstnanců	14
2.7	Hodnocení zaměstnanců a práce.....	16
2.7.1	Kritéria hodnocení zaměstnanců	16
2.7.2	Metody hodnocení zaměstnanců	17
2.7.3	Nejčastější chyby při hodnocení zaměstnanců.....	18
2.7.4	Hodnocení práce.....	19
2.8	Odměňování zaměstnanců	20
2.8.1	Mzdové struktury	26
2.8.2	Zaměstnanecké výhody	27
2.9	Vzdělávání zaměstnanců	31
2.9.1	Oblasti vzdělávání zaměstnanců	32
2.9.2	Cyklus vzdělávání zaměstnanců.....	32
2.10	Péče o zaměstnance.....	34
2.11	Metodologie	35
3	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	36
3.1	Historie společnosti	36
3.2	Cíle společnosti.....	37
3.3	Produkty společnosti.....	37
3.4	Vývoj stavu zaměstnanců a jejich struktura	38
4	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	39
4.1	Mzdové formy ve společnosti.....	39
4.1.1	Úkolová mzda	40

4.1.2	Měsíční mzda	40
4.1.3	Hodinová mzda	40
4.2	Odměny	40
4.2.1	Klasická odměna	42
4.2.2	Věrnostní odměna	43
4.2.3	Odměna na dovolenou.....	43
4.2.4	Odměna za mimořádný výkon	43
4.3	Příplatky.....	43
4.3.1	Příplatek za práci přesčas	44
4.3.2	Příplatek za práci v sobotu a neděli.....	44
4.3.3	Příplatek za práci ve svátek	44
4.3.4	Příplatek za práci v noci	44
4.4	Sankce.....	45
4.5	Zaměstnanecké výhody společnosti	45
4.5.1	Zvýhodněné ceny výrobků	46
4.5.2	Zapůjčení firemního automobilu.....	46
4.5.3	Příspěvek na životní pojištění	46
4.5.4	Příspěvek k životnímu jubileu.....	46
4.5.5	Společenské akce.....	47
4.6	Vyhodnocení dotazníkového šetření	47
4.7	Návrhy a doporučení	56
5	ZÁVĚR.....	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
	SEZNAM ZKRATEK.....	63
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Jednotlivé přílohy	

1 ÚVOD

Každá organizace je zcela závislá na pracovní činnosti svých zaměstnanců. Jsou tedy předpokladem k efektivnímu fungování organizace. Lze tedy říci, že jsou zaměstnanci stavebním pilířem organizace proto je potřeba vytvářet takové prostředí, které je pro jejich práci co nejvíce stimulující. Příjemné pracovní prostředí zvyšuje nejen výkonnost zaměstnanců, ale také je podněcuje k vytrvalosti, kreativitě, a cílevědomosti. Nejedná se však o jedinou oblast řízení zaměstnanců. Každý zaměstnanec by měl být vzhledem ke své kvalitě pracovního života hodnocen za určité období. Dle jeho výsledků by měl zaměstnavatel své pracovníky motivovat a to jak ve formě odměn, tak sankcí. Jedná se tedy o velice rozsáhlou a náročnou personální činnost, která je nazývaná řízení lidským zdrojem, nebo-li taktéž často označována jako human resources management. Toto označení pramení z 20. století avšak pod názvem personální administrativa nebo personální řízení.

Cílem bakalářské práce je zjištění, jaké jsou zaměstnancům poskytovány benefity, zda jsou se svými benefity spokojeni, popřípadě nespokojeni, a jak by měla společnost dále postupovat, aby se situace zlepšila.

Jelikož se problematika řízení lidských zdrojů, především odměňování zaměstnanců, dotýká v průběhu života každého z nás, ať už na pozici zaměstnance či samotného zaměstnavatele, rozhodla se autorka pro dané téma. Každý chce znát své možnosti, jak může být odměňován a co musí udělat pro to, aby jeho odměna byla co největší.

Koncepce bakalářské práce na téma řízení lidských zdrojů, se dělí na dva celky, které na sebe navazují. První část, teoretická se zaměřuje na zásady a postupy v řízení lidských zdrojů, kde se bude vycházet z teoretických poznatků autorů, kteří se touto problematikou zabývají. Postupně budou rozepsány jednotlivé dílčí části řízení lidských zdrojů, kterými jsou analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, které bude rozepsáno detailněji, dále vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a také péče o zaměstnance.

Druhá část se zaměřuje na společnost, kterou si autorka pro svou práci vybrala. Následně se přejde k aplikaci teoreticky popsaného systému odměňování na vybranou společnost. Tedy jaký systém odměňování společnost má a jaké zaměstnanecké výhody poskytuje. Zda jsou o svých zaměstnaneckých výhodách pracovníci informováni a jak jsou

s nimi spokojeni. Aby bylo možno detailněji rozepsat tuto problematiku, bylo využito dotazníkového šetření. Dotazník, který si autorka sama vytvořila, následně předala spolumajiteli firmy, který je předal inspektorkám prodejen, a ty je rozdaly určeným pracovníkům, kterými byly prodavačky vybrané organizace.

2 ZÁSADY A POSTUPY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pojem lidské zdroje je odvozen z anglického human resources, dále jen HR. Označují se tím lidé, kteří pracují v organizaci, ale také HR lze chápat jako personální práci, která se týká řízením a vedením lidí při práci.

Podle Armstronga (2007, s. 30), „*obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle*“. Každá organizace potřebuje schopné a motivované lidi, jelikož právě oni představují to, jak je organizace výkonná.

- **Schopnost** si lze nadefinovat jako určité vlastnosti osobnosti, které se rozvíjí výcvikem a zkušenostmi. Pomocí schopnosti lze dosahovat požadovaného výkonu.
- Pod **výkonem** si lze představit požadovaný výsledek práce a chování lidí vyjádřený množstvím práce, kvalitou dané práce, včasností a přístupem k práci.
- **Motivace** vysvětluje, proč se lidé chovají určitým způsobem. Úzce souvisí s výkonností člověka. Vyjadřuje ochotu lidí vykonávat určitou práci a dosahovat tak požadovaného výkonu. V organizaci se pomocí motivace vytváří u lidí vnitřní zájem a chuť se angažovat při plnění úkolů, které jim byly zadány.

Jak uvádí Šikýř (2014, s. 21), „*prostřednictvím účelného řízení a vedení lidí je možné účinně ovlivňovat schopnosti, motivaci a výkon lidí i výkon organizace*“.

2.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů (z anglického strategic human resources management, dále jen SHRM) je spojeno se strategickým řízením organizace pomocí **vertikální integrace** mezi strategií HR a strategií organizace, které se uskutečňují ve vzájemném souladu. Tzn., že strategie HR vychází ze strategie organizace.

SHRM vyžaduje také **horizontální integraci** mezi specifickými strategiemi HR, které jsou například výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, odměňování či vzdělávání zaměstnanců. Tyto strategie musí být rovněž ve vzájemném souladu. Armstrong (2007, s. 117)

Základem k úspěšné realizaci strategických cílů organizace jsou zaměstnanci nebo-li HR, jejichž motivace a schopnosti pomáhají k realizaci strategických cílů organizace.

2.2 Hlavní úkoly v HR

Hlavními úkoly v HR jsou:

- Správné rozvržení pracovníků, aby v každou chvíli bylo správně využito pracovních sil pro dané úkoly. Pokud využíváme správné pracovníky na správném místě, zvýší se nám efektivita práce.
- Rovnoměrně využít pracovních sil, a jde tedy o to, aby jeden člověk nepracoval za dva a ten druhý nedělal „nic“.
- Vytvářet spolupráci mezi více lidmi. „Více hlav, víc ví“.
- Zaměstnanec by měl mít ze sebe dobrý pocit z dobře odvedené práce. Je pro ně důležité vnitřní uspokojení.
- Musí se dodržovat lidská práva a vytvářet vhodné pracovní prostředí. Na základě tohoto je tvořena image firmy. (Šikýř, 2014)

Toto uspořádání úkolů není náhodné, je velmi promyšlené. První tři úkoly sledují zájmy organizace, čtvrtý úkol se zaměřuje na zájem jedince a pátý úkol sleduje jak zájmy organizace, tak jedince.

Aby tyto úkoly fungovaly správně, musí řízení HR:

- definovat pracovní místa,
- vytvářet analýzy s cílem jaké pracovní síly firma potřebuje,
- plánovat HR (nové pracovní síly),
- vybírat a rozmísťovat pracovníky,
- hodnotit zaměstnance,
- zajistit odměňování zaměstnanců,
- vzdělávat zaměstnance, tak aby zvládli nové neustále se stupňující požadavky organizace,
- pečovat o své zaměstnance,
- zajišťovat fungování personálního informačního systému.

Pokud jsou dodržována tato pravidla, mělo by docházet ke zlepšení kvality pracovního života, zvýšení spokojenosti pracovníků, ke zvýšení produktivity, zvýšení připravenosti na změny apod.

2.3 Proces vytváření pracovního místa

Jak napsal Šikýř (2014, s. 87), „*vytváření pracovních míst je proces definování pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, požadavků vykonávané práce a jejich seskupování do pracovních míst*“.

Proces vytváření pracovního místa je součástí organizování, kdy se vymezí vztahy mezi zaměstnanci a ostatními zdroji za účelem vykonání dohodnuté práce s požadovaným výkonem. V praxi velmi často dochází k vytváření pracovního místa pomocí intuice a zkušeností majitele či vedoucích pracovníků. Objevuje se také sklon k tomu, aby se jednoznačně náplň práce nedefinovala, a pracovníkům se přidělují úkoly podle potřeby firmy. Toto jednání není poctivé a pracovník tak ztrácí pozitivní vztah ke svému zaměstnavateli.

Postup vytváření pracovního místa mívá danou podobu:

- stanovení cílů činnosti firmy,
- rozložení cílů do pracovních úkolů,
- stanovení rozsahu jednotlivých pracovních úkolů,
- stanovení postupu při plnění úkolů,
- stanovení náročnosti pracovních úkolů,
- porovnat náročnost pracovních úkolů s charakteristikami pracovníků, kteří by je měli vykonávat,
- stanovit potřebné množství pracovních míst.

Když si toto všechno shrneme dohromady, vychází nám z toho, že východiskem pro vytváření pracovních míst jsou charakteristiky firmy (cíle, techniky, organizační struktura, produkce) a charakteristiky pracovníků (jejich znalosti, dovednosti, potřeby a možnosti).

Podle Koubka (2011, s. 43), „*vytváření pracovních míst není jednorázová záležitost, ale spíše nikdy nekončící práce*“.

2.4 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst shání informace o jednotlivých druzích pracovních činností. K tomu aby analýza pracovních míst byla provedená řádně, je potřeba si shromáždit dostatek informací. V praxi se tyto informace sbírají zejména z podnikových dokumentů, z přímého pozorování odborníků při práci (což je náročné z hlediska času a je malá přesnost), tak z přímého rozhovoru se zaměstnanci, kteří danou práci vykonávají, nebo s vedoucím pracoviště a také s odborníky. Při analýze je vhodné pracovat s více zdroji informací, a také je vhodné kombinovat metody získávání informací o daných pracovních místech. Výsledkem pracovní analýzy je dokument, který je v elektronické nebo písemné podobě nazýván jako **popisy a specifikace pracovních míst**.

Popisy jsou zpracovány na jednotlivá pracovní místa nebo pro skupiny pracovních míst s podobnými podmínkami a požadavky.

Hlavními důvody, proč je analýza pracovních míst pro podniky užitečná, jsou:

- výběr uchazečů, kteří se na dané pracovní místo hodí,
- stanovení potřeb vzdělávání zaměstnanců,
- stanovení výkonových cílů,
- rozmísťování pracovníků podle požadavků pracovních míst a jejich schopností,
- určení forem odměňování zaměstnanců, apod.

Lze si všimnout, že analýza pracovního místa se zaměřuje jak na pracovní úkoly a podmínky, které firma požaduje, tak také na požadavky, které jsou kladené pracovním místem na pracovníka.

Bez specifikace pracovního místa nelze získávat, hodnotit a odměňovat pracovníky efektivně.

2.5 Plánování HR

Cílem plánování HR je získat, rozmísťovat a využívat pracovníky. Při plánování pracovníků musí organizace odhadovat poptávku po zaměstnancích, kolik jich bude během roku i následujících dalších 3-5 let potřebovat. Poptávka po zaměstnancích se odvozuje od poptávky po službách a daných výrobcích, které organizace vyprodukuje.

2.5.1 Postup plánování HR

Plánování zaměstnanců vychází z plánovaného cíle organizace. Postup plánování je následující:

a) Formulace potřeby

Tento krok v sobě zahrnuje zmapování podnikatelských cílů, přezkoumání procesu nebo struktury organizace a vyčlenění provozu.

b) Definice poptávky

Zde se zaměřujeme na to, co nám přináší nově specifikována práce, co bude vyžadováno z hlediska obsahu i rozsahu.

c) Analýza nabídky

Zjišťujeme, jak je využívána kvalifikační struktura personálu nyní a v plánovaném období.

d) Upevnění poptávky s nabídkou

Porovnáváme poptávku s nabídkou a přehodnocujeme cíle organizace.

e) Vypracování akčních plánů

Navrhujeme postupy personální práce, jak budeme upevňovat poptávku s nabídkou požadované práce pro zvolené období. (Hana d'Abrosová a kol., 2014)

2.5.2 Metody plánování zaměstnanců

Dle Hany d'Abrosové a kol. (2014) se v organizacích rozlišují 2 metody plánování zaměstnanců. První metoda se nazývá **tvrdé plánování**, a je založena na kvantitativních odhadech. Druhou metodou je tzv. **měkké plánování**, které se zaměřuje na motivaci zaměstnanců.

Tvrdá podoba plánování HR se vyznačuje věcným přístupem. Lidé jsou považováni za kapitál nebo prostředek jako každý jiný. Organizace je vybírá, rozmísťuje, školí, odměňuje s hlavním záměrem, aby dosáhla svých stanovených cílů bez ohledu na pracovníky samotné. K takovému přístupu se naklánějí manažeři, vedoucí pracovníci, kteří jsou orientováni na konkrétní cíle než na potřeby a zájmy lidí samotných.

Oblasti tvrdého plánování:

- Prognóza budoucí potřeby pracovních sil,
- analýza stávajících HR organizace,

- prognóza interní nabídky HR,
- prognóza externí nabídky HR,
- porovnání současného a budoucího stavu,
- formulace plánů.

Měkká podoba je založena na motivování a vedení lidí. K zaměstnanci se přistupuje jako k rovnocennému partnerovi, kterému organizace důvěřuje, a jsou pro něj vytvářeny prostory k seberealizaci. Pracovníci jsou pro ně nositelé znalostí, zkušeností, a schopností.

Činnosti měkkého plánování:

- Vymezení budoucího stavu organizace,
- charakteristika současného stavu,
- vlivy a trendy vnějšího prostředí,
- plány, které zajistí přechod k předpokládanému stavu.

Tyto metody se při zajišťování personálního plánování často prolínají.

2.6 Získávání a výběr vhodných zaměstnanců

„Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky volného pracovního místa na zaměstnance, stanovené organizací podle vlastních potřeb a jednak podle zvláštních právních předpisů“.
Šikýř (2014, st. 97)

Zcela určitě se naskytne situace, kdy ve firmě vznikne volné pracovní místo na jakoukoliv pozici a firma jej bude muset obsadit schopným zaměstnancem. Ale než tak uskuteční, musí si odpovědět na pár zásadních otázek, které napomohou k rozhodování:

- Neuvolnil se nám ve firmě vhodný pracovník v důsledku ukončení nějaké části výrobního programu či v důsledku organizačních změn?
- Není ve firmě pracovník, který získal zkušeností a zvýšil si kvalifikaci k tomu, aby mohl vykonávat práci na uvolněném pracovním místě?
- Není ve firmě pracovník, který by sám od sebe chtěl přejít na nové pracovní místo?

Pomocí těchto otázek zjistí, zda není možné obsadit volné místo z **vnitřních zdrojů** dané firmy.

V případě, že ve firmě vhodné vnitřní zdroje nenajdou, musí se čerpat z **vnějších zdrojů**, kterými jsou:

- pracovníci z jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnání,
- absolventi škol,
- pracovní síly na úřadu práce nebo lidé, kteří si zaměstnání hledají sami.

Pořadí, podle kterého firma postupuje, není náhodné. Firmy se na prvním místě zajímají o kvalifikované pracovníky, odborníky apod. Tyhle osoby se ale mezi nezaměstnanými moc nevyskytují a proto se zaměřují na osoby, které zaměstnání mají. Na druhém místě jsou absolventi škol, kteří jsou kvalifikovaní, ale firma nemá vždy možnost se věnovat jejich zácvičku, osvojení si potřebných dovedností apod.

Jako doplňkové zdroje pracovních sil můžeme zmínit také ženy v domácnosti, důchodce, nebo studenty.

2.6.1 Metody získávání zaměstnanců

V mnoha případech organizace kombinují několik zdrojů metod získávání zaměstnanců z vnitřních i vnějších zdrojů. Metody se liší, a postup oslovení a přilákání potenciálních uchazečů o zaměstnání také.

V případě že chce organizace získat, oslovit zaměstnance z **vnitřních zdrojů** používá:

- vývěšky na nástěnce,
- rozesílá nabídky přes internet,
- přímo osloví vhodného zaměstnance v organizaci, apod.

V případě, že chce organizace získat, oslovit zaměstnance z **vnějších zdrojů** používá:

- rozhlas, internet nebo televizi,
- spolupracuje s úřadem práce, s personálními agenturami a školami,
- přímo oslovuje jedince mimo organizaci.

2.6.2 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců patří do druhé části postupu obsazování volných pracovních míst. Organizace se musí rozhodnout, který z uchazečů bude pro něj ten vhodný, který nejlépe splňuje požadavky pro danou práci.

Podle Šikýře (2014, st. 102), „ *metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů o zaměstnání vykonávat požadovanou práci* “.

Mezi známé metody, které zaměstnavatelé při výběru používají, patří:

a) Hodnocení životopisu

Hodnocení životopisu patří mezi základní metodu výběru zaměstnanců. Zaměstnavatel se rozhoduje, který s potencionálních uchazečů je způsobilý vykonávat požadovanou práci a na základě jeho rozhodnutí je pozván k výběrovému pohovoru.

b) Výběrový pohovor

Pod výběrovým pohovorem si můžeme představit osobní setkání zaměstnavatele (manažera a personalisty) s uchazeči, kteří byli vybráni jako vhodní pro volné pracovní místo. Výběrový pohovor je nejvhodnější metoda výběru zaměstnance, protože si manažer (vedoucí zaměstnanec) může uchazeče prozkoumat a posoudit sám osobně.

c) Testování uchazečů

Test inteligence – Tento test prověřuje verbální myšlení uchazeče, jeho paměť a numerické myšlení.

Test osobnosti – Testování probíhá formou dotazníku, a vyplývají z něj charakteristiky osobnosti uchazeče nezbytné pro daný pracovní výkon.

Test schopnosti - Zkoumá znalosti a dovednosti uchazeče. Pro uchazeče si společnost připraví modelové situace a sleduje, jak bude uchazeč pracovat s informacemi, které mu byly poskytnuty.

d) Assessment centre

Pokud se organizace rozhodne využít AC, zkoumá a posuzuje výsledky práce a chování uchazečů při skupinovém řešení modelových případových studií. Řešení jednotlivých studií, je doplněno pohovorem, který prověří schopnost a motivaci uchazeče. AC probíhá mimo pracoviště a trvá jeden až dva dny. Uchazeče hodnotí jak interní hodnotitelé tak také externí (psychologové, manažeři). Tato metoda je ovšem velmi nákladná na přípravu a realizaci.

e) Zkoumání referencí

Reference poskytují organizaci lidé, kteří uchazeče znají ze zaměstnání nebo ze školy. Reference může organizace zkoumat, jen pokud s tím bude uchazeč souhlasit.

2.7 Hodnocení zaměstnanců a práce

Každá organizace, chce mít zaměstnance, kteří budou odvádět dobrý pracovní výkon a budou přispívat k hospodářským výsledkům a dobré pověsti firmy. Ale také pracovníci, by chtěli znát, jak ho zaměstnavatel vnímá, zda je s jeho prací spokojený nebo naopak.

K tomu všemu právě slouží hodnocení pracovníků, které spočívá ve zjišťování, jak pracovník svou práci odvádí, jestli plní stanovené úkoly, jak se na pracovišti chová k ostatním zaměstnancům, nebo osobám se kterými díky své práci přichází do styku. Dále nám napomáhá ke sdělování výsledků pracovníkům a společné projednání těchto zjištěných výsledků. A v neposlední řadě se snažíme nalézt cestu, jak pracovní výkon zlepšit a navrhnout opatření, která tomu budou napomáhat.

Hodnocení zaměstnanců, může mít dvě podoby, neformální a formální.

a) Neformální hodnocení zaměstnanců

Tato podoba se uplatňuje při samotném zkoumání, jak zaměstnanec pracuje v určitém období, jak se při své práci chová a následně jsou mu poskytovány zpětné vazby. Lze to popsat jako každodenní vztah mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. Toto hodnocení nebývá nijak zaznamenáváno. Nesmí zde ale chybět pochvala za dobře odvedenou práci, na kterou se velmi často zapomíná.

b) Formální hodnocení zaměstnanců

Už z názvu, je zřejmé, že tato podoba bude formální. Tzn., že je periodická a má přesně stanovený interval. Manažer se svým zaměstnancem projednává jeho dosažený výkon, jeho schopnosti a motivaci. Napomáhá k tomu hodnoticí rozhovor a jeho výsledky slouží k dalším personálním činnostem týkající se jednotlivců i skupin pracovníků.

2.7.1 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Podle Koubka (2011), pokud chceme nějakého pracovníka hodnotit, musíme si stanovit kritéria, podle kterých se budeme řídit. Jsou to kritéria, která ovlivňují pracovní výkon zaměstnance.

- výsledky práce (kvalita, množství, včasnost provedení práce),
- pracovní chování (provedení práce, přístup k práci, docházka, dodržování pravidel),

- sociální chování (vztah k ostatním zaměstnancům, zákazníkům, jednání s lidmi),
- dovednosti a znalosti (vzdělání, spolehlivost, čestnost, tvořivost, vytrvalost)

Stanovení kritérií k samotnému hodnocení pracovníka nestačí. Musí se nadefinovat, jaký pracovní výkon je pro nás žádoucí, který přijatelný a který nepřijatelný. Na základě toho se může hodnotit. K tomu napomáhají jednotlivé metody.

2.7.2 Metody hodnocení zaměstnanců

Existuje mnoho metod hodnocení zaměstnanců. Tyto metody mohou být rozdílné ve svém použití a pro každou organizaci je vhodné si zvolit metodu, která bude určena přímo pro ni.

Správný výběr metody závisí na:

- velikosti organizace,
- na oboru, ve kterém podniká,
- a organizační struktuře, apod.

„Jsou to specifické postupy zkoumání a pozorování pracovního výkonu zaměstnanců, v závislosti na povaze, požadavcích a podmínkách vykonávané práce“. Šikýř (2014, st. 113)

Mezi metody, které jsou v organizacích nejpoužívanější patří:

a) Hodnocení podle výsledků

Tato metoda se používá u nedělnických profesí, kdy se zkoumá a posuzuje, zda bylo dosaženo dohodnutých cílů. Optimální cíle lze nazvat jako SMART. S- specifické, M- měřitelné, A- dosažitelné, R- relevantní, T- termínované.

b) Hodnocení podle stanovených norem

Tohle hodnocení se používá u dělníků, kdy podnik posuzuje, zda pracovník dodržel stanovenou normu.

c) Hodnocení na základě stupnice

Pod pojmem stupnice si lze představit stupnici slovní, nebo číselnou. Je to analytická metoda, která hodnotí výkon souhrnně ale také podle jednotlivých kritérií. Pomocí toho pak lze rozpoznat, u kterých kritérií (kvalita práce, včasnost, množství práce,

apod.) je výkon pracovníka lepší a kde horší. Používá se škála od 1 do 5. Kde číslo 1- nedostatečný, 2- dostatečný, 3- dobrý, 4- velmi dobrý, 5- výborný. Mnohdy ale dochází k tomu, že hodnotitel neví, jakou hodnotu má k danému kritériu přiřadit. Proto se také používá slovní stupnice, jakou používáme např. ve škole. Ale také zde může dojít ke stejnému problému jako u číselné stupnice, a budeme muset využít slovní komentář, charakteristiku úrovně výkonu.

S danými výsledky, které z hodnocení vyplynuly, musí být pracovníci seznámeni. Pokud se při hodnocení pracovního výkonu vyskytne problém a to v nedostatečném výkonu, musí ho většinou majitel firmy nebo nejvyšší vedoucí pracovník projednat. Nejčastějším způsobem je hodnotící rozhovor, kdy majitel jedná s hodnoceným pracovníkem za přítomnosti nejbližšího nadřízeného hodnoceného pracovníka. Účelem tohoto rozhovoru je to, aby se rozpoznaly problémy, zhodnotil se výkon pracovníka a pomohl mu formulovat plán, který bude směřovat ke zlepšení jeho výkonu. Dále se zde jedná o tom, jaká je komunikace mezi pracovníkem a vedením firmy a jak to lze zlepšit. Vedení firmy usiluje o to, aby při rozhovoru bylo zvoleno vhodné prostředí a byla dobře navozená atmosféra, aby si pracovník připadal tak, že na nápady, které směřují ke zlepšení jeho výkonu, přišel sám.

2.7.3 Nejčastější chyby při hodnocení zaměstnanců

Chyby, které v organizaci při hodnocení zaměstnanců mohou nastat, jsou rozděleny do 3 oblastí, kterými jsou:

- chyby v systému hodnocení;
- chyby na straně hodnocených;
- chyby ze strany hodnotitelů.

Pokud se zaměříme na první oblast a to na **chyby v systému hodnocení**, zahrneme zde chybná kritéria a hodnocení, nedostatečnou přípravu, nevhodné formulování závěrů apod.

V druhé oblasti, kterou je **chyba na straně hodnoceného** vyplývá z toho, že je v organizaci nevyhovující komunikace mezi firemním managementem a hodnoceným pracovníkem.

A v třetí oblasti máme **chyby hodnotitelů**, které vyplývají z toho, že hodnotitel nedodržel formální i obsahové zásady a vytyčené cíle. Patří sem hlavně zaujatost hodnotitele,

chyby ve sčítání více období, špatně si zvolí měřítka výkonu apod. Často se také stává, že hodnotitel má arogantní postoj a to takový že pouze on má pravdu a nikdo jiný.

Důležité je eliminovat tyto chyby, kterých se manažeři dopouští při hodnocení výkonu zaměstnanců.

Eliminovat by se mělo:

- používání subjektivních kritérií hodnocení,
- využívání jen průměrných stupňů hodnocení,
- sklon k přílišné shovívavosti nebo přísnosti hodnocení,
- tendenci hodnotit na základě výrazných pozitiv nebo negativ. (Šikýř, 2014)

Pokud, se budou výše uvedené zásady dodržovat, stane se hodnotící rozhovor účinným nástrojem usměrňování a navádění zaměstnanců k tomu, aby podávali pracovní výkon, který od nich organizace očekává.

2.7.4 Hodnocení práce

V každé firmě jsou pracovní místa, která mají pro organizaci určitou hodnotu a určitý význam, na to se musí firmy při hodnocení zaměřit. Dále se musí zaměřit na to, jaké jsou mezi nimi rozdíly a zhodnotit se jejich náročnost pro pracovníky, kteří na daném pracovním místě pracují. Hodnocení práce zajišťuje, aby se složitost práce, požadavky na danou práci a pracovní podmínky odrazily v odlišnosti odměňování jednotlivých pracovníků. Je to tzv. základna pro spravedlivé odměňování. Výsledkem tohoto hodnocení práce je stanovení základních mzdových vztahů ve firmě. To pak slouží k tomu, aby se jednotlivé odměny odlišovaly. Organizace se tak rozhoduje, kolik má za danou práci zaplatit.

Podle Čopíkové a Horváthové (2010, st. 49) se při hodnocení práce rozhoduje podle 3 úrovní:

- hodnocení prací v organizaci a jejich roztržení,
- rozhodnutí, které práce jsou podobné a vytváření z nich skupiny,
- rozhodnutí, jaká odměna přísluší pracím včetně zohlednění vnějších faktorů.

Při hodnocení prací by se mělo postupovat podle třech kroků. Prvním krokem je příprava, která zahrnuje vytvoření týmu, navrhuje se systém, jak se bude práce hodnotit, a vyberou se klíčové práce pro hodnocení.

Druhým krokem je pak samotná realizace, kde se analyzují a hodnotí zbývající práce. Uskuteční se mzdové nebo platové šetření a posoudí se, zda se odměňuje podle výkonu a vytvoří se stupně mzdové/platové struktury a nakonec se vypracují administrativní postupy.

Ve třetím, a to posledním kroku se hodnocení vyhodnotí.

2.8 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců za výkon práce patří mezi nejdůležitější personální činnosti. Je to velmi komplikovaná činnost, na kterou soustředí svou pozornost jak zaměstnanci, tak zaměstnavatelé. V každé organizaci by měl být stanoven systém odměňování, který bude transparentní, motivující a hlavně spravedlivý, aby nedocházelo ke konfliktům. Je to způsob stanovení mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem peněžních i nepeněžních forem odměňování.

Do moderního systému odměňování se zahrnují peněžní formy odměňování, pod kterými si můžeme představit plat, mzdu, odměnu z dohody. Dále se zde zahrnují nepeněžní formy odměňování, kde se můžeme setkat s pochvalami, povýšením pracovníka, pozváním na oběd, nebo například s lepším pracovním prostředím, přátelskými vztahy, užitečnými zaměstnaneckými výhodami apod. V této souvislosti to lze nazvat jako celkovou odměnu.

Cílem řízení odměňování je:

- odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení a jak je na základě toho chce platit,
- odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí,
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost,
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky,
- vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy,
- fungovat spravedlivě,
- fungovat důsledně – rozhodnutí o odměňování nesmějí být závislá na libovůli a nesmějí se bezdůvodně lišit ani u různých lidí, ani v různém čase. (Armstrong, 2007)

Jak se výše uvádí, systém odměňování by měl splňovat určité cíle, kterými jsou:

- a) Měl by motivovat, to znamená, že by měl být srovnatelný s odměnami nabízenými v jiných organizacích a s úsilím, které pracovník projevuje během své práce.

- b) Měl by být spravedlivý, měl by zaměstnanci dát pocit, že není oproti svým kolegům ve finanční nevýhodě. Že je zaměstnavatel odměňován spravedlivě podle jeho zásluh. Pokud jsou zde nalezeny nějaké rozdíly v odměňování, musí být pochopitelné a zdůvodněné proč tato rozdílnost nastala.
- c) Měl by být transparentní, srozumitelný všem zaměstnancům. Pokud je systém transparentní, umožňuje jeho pochopení, ale také se díky němu organizace vyvaruje omylům.

Společnosti mají mnoho možností, jak své zaměstnance odměňovat za jejich pracovní výkon. Systém odměňování není pouze nástrojem pro vyrovnání se pracovníkům za práci, kterou odvedli, nebo za příslušnost k organizaci, ale musí plnit také jiné funkce, kterými jsou:

- přilákat potřebné uchazeče o práci,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, zkušenosti, za to co do firmy přinesli,
- přispět ke konkurenceschopnosti firmy,
- být v souladu s právními normami,
- sloužit ke zlepšení kvalifikace pracovníků apod. (Koubek, 2011)

Odměňování je nejefektivnější nástroj, kterým lze zaměstnance motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu. Nejčastěji se za odměnu poskytovanou zaměstnavatelem zaměstnanci považuje mzda nebo plat, nebo jiné peněžní odměny.

Základní peněžní odměna

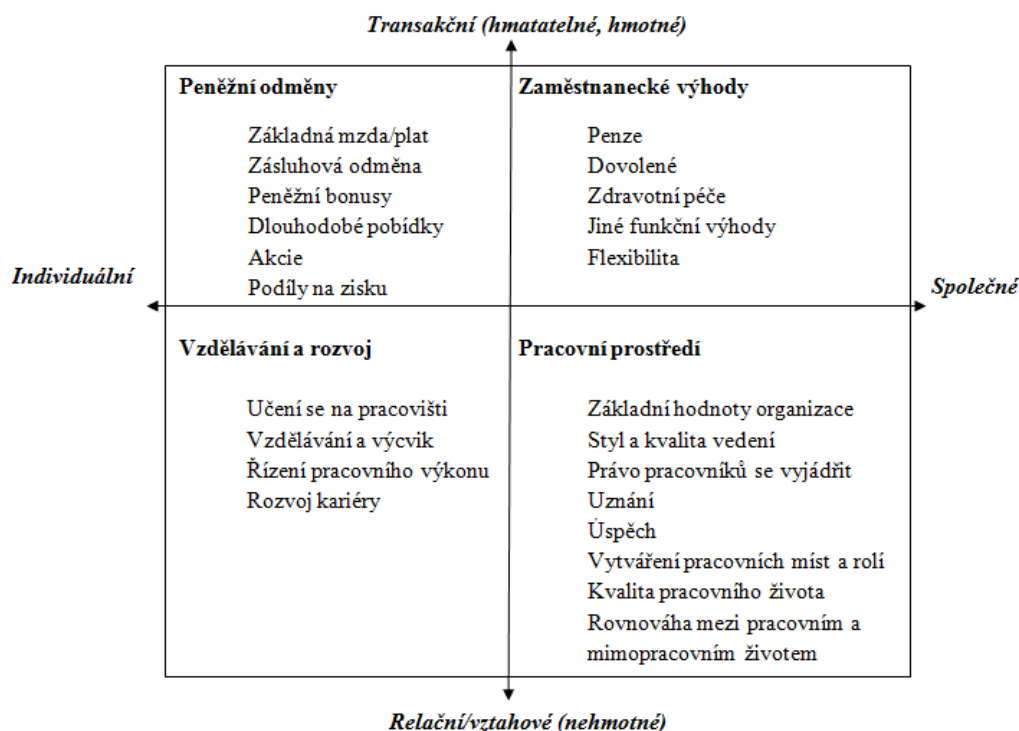
„ Základní sazba je množství peněz (pevný plat nebo mzda), které tvoří sazba za určitou práci nebo pracovní místo. Může se měnit podle úrovně práce nebo u manuálních pracovníků podle úrovně požadovaných dovedností“. Armstrong (2007, st. 518)

Základní plat nebo mzda se dá vyjádřit jako hodinová, týdenní, měsíční nebo roční sazba. K platu či mzdě se pak dále dají přidat různé příplatky například za práci přes čas, za práci v noci, za práci ve svátek apod. Tuto základní peněžní odměnu si mohou organizace upravovat samy nebo po dohodě s odbory.

Celková odměna

Pod celkovou odměnou si lze představit vše, co může zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytnout za jejich pracovní výkon. Může sloužit k získávání, udržení a motivování pracovníků.

Model celkové odměny



Obr. 2.1 Model celkové odměny (Armstrong, 2007)

Celková odměna je ovlivňována jak vnitřními faktory organizace, tak vnějšími faktory, do kterých zahrnujeme hlavně situaci na trhu. Na obrázku č. 2.1 jsou uvedeny celkem čtyři kvadranty, jež jsou rozděleny na dva horní a dva spodní. Ve dvou horních kvadrantech můžeme vidět peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, které se řadí do tzv. transakčních odměn. Jejich charakter je peněžní a slouží především pro získávání pracovních sil. Jejich nevýhodou je hlavně to, že jsou snadno kopírovatelné konkurenty. Dále můžeme na obrázku vidět dva dolní kvadranty, jejichž charakter je nepeněžní. Slouží ke zvyšování hodnot horních kvadrantů.

Organizace využívá celkovou odměnu správně, pokud kombinuje transakční a vztahové odměny.

Jak se výše uvádí, odměna je ovlivňovaná vnitřními faktory organizace a vnějšími faktory.

Vnitřní faktory lze shrnout do následující skupiny:

- a) Faktory, které souvisí přímo s daným úkolem a s požadavkem pracovního místa a s jeho hierarchickým postavením ve firmě. Tyto informace získáváme z popisu pracovního místa, nebo přímo z hodnocení na pracovním místě.
- b) Chování pracovníka a jeho výsledky, to jak plní své úkoly a zda je způsobilý k plnění zadaných úkolů. Informace k tomuto získáváme z hodnocení pracovníka a jejich evidence.
- c) Jaké jsou pracovní podmínky na daném pracovním místě, jaký může být jejich negativní dopad na zdraví a bezpečnost pracovníka. Zda prostředí nevyvolává v pracovníkovi pocit únavy, nepohodlí, stresu apod.

Dále se berou v úvahu také **vnější faktory**, které se dají definovat takto:

- a) Jaká je situace na trhu, zda je přebytek nebo nedostatek HR požadované kvalifikace na trhu, v odvětví, regionu nebo státě. Zdrojem pro tuto informaci jsou mzdová šetření neboli zkoumání toho, jak jsou jednotlivé práce, které se vykonávají v dané organizaci odměňovány jinde u jiných zaměstnavatelů.
- b) Jaké jsou zákony, předpisy v oblasti odměňování. Patří sem minimální mzda, minimální mzdové tarify, příplatky, placená dovolená apod.

Tyto faktory spolu dohromady vytváří determinanty odměňování pracovníků v organizaci. Mezi **hlavní determinanty odměňování** patří:

- relativní hodnota práce na pracovním místě pro firmu,
- relativní hodnota pracovníka (jeho schopností),
- situace na trhu práce,
- úroveň odměňování,
- životní náklady v regionu a zemi,
- životní způsob,
- množství prostředků, které může firma vynaložit na odměňování,
- používaná technika a technologie ve firmě,
- produktivita práce ve firmě,
- právní normy týkající se odměňování. (Koubek, 2011)

Konečná výše mzdy, kterou poskytne zaměstnavatel svému pracovníkovi je dotvářena se vzájemnou závislostí na výkonu daného pracovníka a jeho schopnostech pomocí mzdových forem.

Úkolem **mzdových forem** je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka i všechny aspekty jeho výkonu s přihlédnutím ke mzdotočným faktorům, které jsou pro práci ve firmě důležité. (Koubek, 2011)

První krok, který se musí provést je rozhodnutí, zda bude organizace odměňovat své zaměstnance za odpracovanou dobu, jejich výkon nebo za další zásluhy. Také se nesmí zapomenout na to, zda se bude odměna za výkon vázat na jednotlivce, nebo na skupinu. Systém odměňování se nevytváří jednou pro vždy, musí se neustále sledovat a snažit se o jeho zlepšování. Systém odměňování se stává nejlepším právě, když je pečlivě zvážen a vyhovuje jak potřebám organizace tak také zaměstnancům. Zaměstnavatel může aplikovat vlastní mzdové formy, avšak musí respektovat zásady odměňování za práci, které jsou uvedeny v zákoníku práce. Mezi nejběžnější mzdové formy se dle Šikýře (2014) řadí:

a) Časová mzda

Tato mzdová forma se používá při odměňování zaměstnanců v hlavních, pomocných a řídicích procesech. Mzda je poskytována podle odpracované doby. Nejčastěji se člení na hodinovou nebo měsíční mzdu. Pokud je zaměstnanec odměňován na základě hodinové mzdy, dostává mzdu za skutečně odpracované hodiny v měsíci. Obvykle se vyskytuje u dělnických kategorií. Je-li zaměstnanec odměňován pomocí měsíční mzdy, pak dostává mzdu za celý odpracovaný měsíc. Jestliže nastane situace, že zaměstnanec onemocní a nemůže odpracovat celý měsíc je mu vyplácena část měsíční mzdy. Tato forma vyplácení mezd je relativně jednoduchá a nenáročná. Obvykle je používána tam, kde zaměstnanec nemůže ovlivnit množství odvedené práce. Vyvolává méně sporů a přispívá k vytváření pozitivnějších pracovních vztahů ve firmě. Běžně je doplňována provizemi, prémie, a osobním ohodnocením.

Tato forma má však i své nevýhody, mezi které patří malá pobídkovost, která nevyvíjí dostatečný tlak na zaměstnance, aby zvyšovali svůj výkon a rozšiřovali své schopnosti. Dále pak tato forma vyžaduje intenzivnější kontrolu pracovníků, zda plní svůj úkol. Toto lze řešit tím, že se vytvoří více mzdových sazeb pro stejnou práci pro různé zaměstnance a to podle toho, jaký pracovní výkon budou odvádět.

b) Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem mzdové formy. Pracovník je odměňován na základě toho, kolik jednotek práce odvede. Odměna je založena na tom, co je považováno za spravedlivou odměnu pro průměrného zaměstnance. Tato forma se člení také na dvě části a to na úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu, kdy je stejná sazba za jednotku práce pro všechny jednotky. Dále pak na úkolovou mzdu s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu, kde existuje jedna sazba za jednotku práce pro všechny přijatelné jednotky až do určité normy nebo stanoveného množství. To lze pochopit tak, že pokud vyrobené množství překročí stanovenou normu, používá se vyšší sazba za vyrobený kus. Naopak při nesplnění normy se dá také penalizovat, ale to není moc časté.

Úkolová mzda, se dá také použít u odměňování skupiny zaměstnanců. Výhody této formy jsou ty, že vede zaměstnance k vyššímu výkonu práce, není nutný tak velký dohled nad zaměstnanci jako u časové mzdy. Existují zde také nevýhody, mezi které se řadí nákladnost na zavedení a udržování systému a v případě zvýšení produkce se může zhoršit kvalita výrobků.

c) Mzda za očekávané výsledky práce

Mzda za očekávaný výsledek práce je odměna za dohodnutý výkon, který se zaměstnanec zaváže odvádět během určitého období v určitém množství a kvalitě. Organizace, jelikož svého zaměstnance zná a ví, jaké úkoly splní, mu průběžně vyplácí pevnou částku, která zahrnuje určitou výkonnostní složku. Zaměstnanec má jistý příjem za dohodnuté období. Po uplynutí tohoto období se provede vyhodnocení dosažených výsledků. Výsledky hodnocení mohou mít vliv na výši stanovené mzdy pro další období. Tento druh mzdové formy se používá u dělníků, nižších a středních vedoucích pracovníků.

d) Odměňování podle výkonu

O odměňování podle výkonu se jedná tehdy, jestliže je alespoň nějaká část mzdy zaměstnance závislá na jeho měřitelném výkonu a její výše není předem zaručena. Je třeba, aby bylo zajištěné spravedlivé odměňování pracovníků podle jejich výkonu. Vztah mezi odměnou a výkonem musí být naprosto viditelný. Je žádoucí, aby bylo přesně specifikováno, jakého výkonu je třeba dosáhnout. Který je brán jako nadstandardní, který výkon jako přijatelný a naopak, který už je nepřijatelný. Odměňování na základě výkonu lze provést jak

pro jednotlivce, tak pro skupiny. Řada firem, hlavně těch menších, se spíše zaměřuje na odměňování podle výkonu pro celou firmu, na základě hospodářských výsledků, kterých firma dosáhla.

e) Mzda za přínos

Přínos je dán podle toho, jakých výsledků jedinec dosahuje a schopnostmi, které při dosahování výsledků uplatňuje. Odměňování za přínos tedy znamená to, že je pracovník odměňován na základě toho, co do své práce vkládá. Odměňuje se nejen výkon pracovníka ale jeho schopnost se zlepšovat, to jak si osvojuje schopnosti potřebné k dosažení výkonu, na kterém se spolu se zaměstnavatelem dohodli. Tato mzdová forma je vhodným nástrojem k motivování pracovníků nejen k výkonu ale také k rozvoji jejich schopností.

f) Provizní mzda

Provizi lze chápat jako doplňkovou mzdovou formu, která je používána při odměňování pracovníků v obchodě a ve službách, kde je jeho mzda z části nebo zcela závislá na prodaném množství. Provizi lze určit procentem z obrátu, tržeb, nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje. Zaměstnanci je vyplácena jako doplněk základní složky mzdy, nebo také jako jediná složka mzdy. Zaměstnanci, jejichž výše mzdy je zcela závislá na provizi za prodané množství, často postrádají jistotu výdělku a jsou vystavováni stresu, což snižuje jejich schopnost a spokojenost.

g) Prémie

Prémie je doplňková mzdová forma, která doplňuje jak časovou tak také úkolovou mzdu. Vyplácení prémie probíhá jednorázově, kdy je odměna poskytována za mimořádný výkon, za skvělé pracovní chování apod. nebo pravidelně za vzorné plnění povinností či nadstandardní výkon. Mohou být jak individuální tak skupinové.

Dále se k jednotlivým druhům mezd/platům poskytují různé dodatkové mzdové formy. Mezi ty nejznámější se řadí prémie, příplatky, podíly na výsledcích hospodaření, různé formy osobního ohodnocení apod.

2.8.1 Mzdové struktury

Mzdová struktura přesně určuje úroveň peněžních odměn za práci. Může existovat jedna jediná mzdová/platová struktura pro celou organizaci, nebo zvlášť pro duševní nebo

manuální pracovníky, ale to není moc obvyklé. Mzdová struktura je tvořena pomocí tarifních stupňů a rozpětí mzdového tarifu, kde je stanoveno maximum i minimum, mezi kterým se může výše mzdy pohybovat. Lze se také setkat se mzdovou/platovou strukturou, u které jsou tarifní stupně mzdového/platového rozpětí pevně stanoveny.

Mzdová struktura má za úkol plnit několik funkcí, kterými jsou například definování úrovně mezd u jednotlivých prací, zohledňování výsledků hodnocení prací, poskytování rámce pro spravedlivou, důslednou politiku odměňování zaměstnanců. Je také nástrojem, který informuje zaměstnance o úrovni mezd a poskytuje prostor pro zvýšení odměny podle výkonu a přínosu v rámci mzdového rozpětí. Jsou organizace, které nevyužívají žádnou formální mzdovou strukturu, místo toho využijí sazby, které jsou specifické pro danou práci a to bez jakéhokoliv zvyšování peněžních odměn nad tuto sazbu. Organizace, které toto preferují, jsou především ty malé. Velké společnosti využívají mzdovou strukturu.

Rozpětí mzdových tarifů, by mělo být takové, aby bylo možno dostatečně diferencovat odměnu jednotlivých pracovníků podle výkonu a zásluh. V praxi se lze často setkat s tím, že zaměstnanci jsou v rámci rozpětí mzdových tarifů zařazováni podle délky jejich praxe, doby zaměstnání v organizaci, podle jejich náročnosti na získání apod. nikoliv podle jejich výkonů a zásluh.

Nevýhody mzdových struktur

Mezi nevýhody mzdových struktur patří, že zařazení prací do tarifních stupňů je vždy v určité míře subjektivní záležitost, která závisí na personalistech a partnerech kolektivního vyjednávání. Dále pak rozpětí mzdových tarifů způsobuje, že zaměstnanci očekávají, že jim bude vyplacen horní tarif. Spolu s tím se často stává, že pokud je manažer v tlaku a bojí se odchodu zaměstnance, tak mu vyšší tarif přizná, i když jeho výkon tomu neodpovídá. V plochých organizacích s omezeným počtem zaměstnanců, kde pracovník vysokého tarifu dosáhne a je mzdově/platově povýšen, ztrácí dále motivaci k práci, protože se nemá kam dále posunout. (Čopíková a Horváthová, 2010)

2.8.2 Zaměstnanecké výhody

Některé firmy u nás jako zaměstnanecké výhody prezentují to, co stejně ze zákona svým pracovníkům poskytovat musejí. Skutečné zaměstnanecké výhody jsou však jen takové výhody, které firma poskytuje ze své iniciativy, motivována potřebou získat a udržet si žádoucí pracovníky, upevnit jejich vztah k firmě, pocit sounáležitosti s firmou, získat jejich

loajalitu, přispět ke sblížení jejich individuálních cílů s firemními cíli a přispět k vytvoření harmonických pracovních vztahů ve firmě. (Koubek, 2011)

Zaměstnanecké výhody, jinak řečeno benefity, se považují za součást odměňování zaměstnanců. Na rozdíl od odměn za odpracovanou dobu, za výkon, za přínos se poskytují zaměstnancům za to, že jsou v dané firmě v pracovním poměru. Benefity jsou nabízeny plošně, jen u některých se přihlíží na funkci pracovníka ve firmě nebo na dobu po kterou je ve firmě zaměstnaný. Poskytování zaměstnaneckých benefitů přispívá k motivaci zaměstnanců a jejich věrnosti k zaměstnavateli. Důvod, proč firmy poskytují zaměstnanecké výhody, je ten že roste počet nedostatečně kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců. Díky benefitům se firmy snaží získat a udržet kvalitní zaměstnance. Pokud se správně zvolí systém zaměstnaneckých výhod spolu se systémem odměňování zaměstnanců, pomůže to firmě zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu.

Počet a charakter jednotlivých benefitů vychází z toho, jaké možnosti zaměstnavatel má. Je pochopitelné, že větší podniky poskytují větší škálu benefitů a mnohé z nich umožňují svým pracovníkům aby si sami volili z nabídky ty benefity, které jim vyhovují. Takový způsob poskytování zaměstnaneckých výhod se nazývá **kafetéria systém**. Jednotliví zaměstnanci využívají zaměstnanecké výhody podle individuálních preferencí, vlastních potřeb, které souvisí s věkem, pohlavím, rodinným stavem apod. (Čopíková a Horváthová, 2010)

Kafetéria systém se dělí do tří variant. První variantou je **systém bloku**, kde je výčet zaměstnaneckých výhod a pracovník si může vybrat jakékoliv výhody do výše svého zaměstnaneckého účtu. Druhou variantou je tzv. **systém jádra**, kde je pevně stanoveno jádro zaměstnaneckých výhod pro všechny zaměstnance, a ostatní zaměstnanecké výhody jsou v nabídce. Třetí variantou je **systém bloků** pro různé kategorie zaměstnanců, muži, ženy, mladí zaměstnanci apod., a k nim je vytvořena nabídka benefitů.

Na druhou stranu také malé a střední firmy se snaží udržet si krok s velkými podniky a být konkurenceschopné na trhu práce a podle svých možností nabízí zaměstnanecké výhody. V malých firmách se často vyskytuje **fixní způsob** poskytování benefitů, kdy zaměstnavatel stanoví určité zaměstnanecké výhody a je čistě na zaměstnancích, zda tyto benefity využijí nebo ne. Mezi nejčastější benefity tohoto typu se řadí příspěvky na stravování a penzijní pojištění. Nevýhodou tohoto systému je, že zaměstnavatel investuje do určitého programu zaměstnaneckých výhod, ale zaměstnanci nebudou mít o tyto formy výhod zájem.

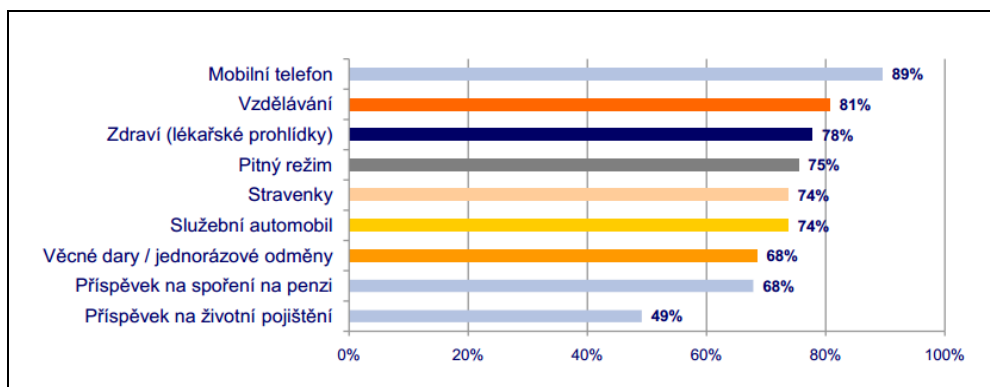
Zaměstnanecké výhody, které se vyskytují v menších firmách lze zařadit do čtyř skupin:

1. **výhody sociální povahy**, kde se řadí důchodové připojištění, životní pojištění, příspěvky na rekreaci dětí apod.,
2. **výhody zkvalitňující využívání volného času**, do kterého se řadí kulturní a sportovní aktivity, dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky,
3. **výhody mající vztah k práci**, se kterými lze spojit stravování, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání, poskytování pracovních oděvů, vzdělávání, apod.,
4. **výhody spojené s postavením ve firmě**, se kterými souvisí firemní automobily pro vedoucí pracovníky, nárok na společenský oděv při reprezentaci firmy.

2.8.2.1 Zaměstnanecké výhody v ČR

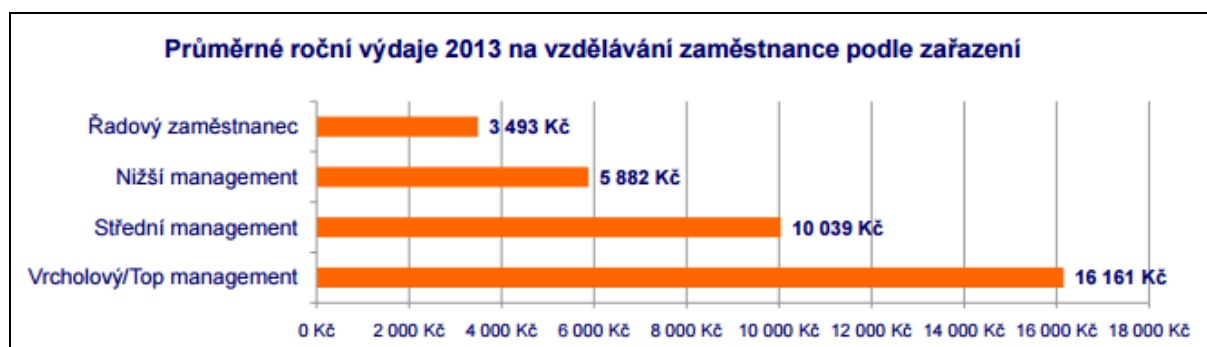
Tato část se zaměřuje na průzkum zaměstnaneckých výhod v ČR. Jaká je skutečná situace jejich poskytování na území naší republiky. Průzkum zaměstnaneckých výhod provedla ING pojišťovna spolu se Svazem průmyslu a dopravy ČR v červenci 2014 již popáté společnými silami. Anketní výzkum proběhl ve dnech 30. 6. – 23. 7. 2014 a zúčastnilo se ho 171 společností z České republiky.

Z průzkumu vyplynulo, že zaměstnanecké benefity poskytuje většina zúčastněných společností, což představuje 99%. Mezi nejoblíbenějšími benefity se objevil mobilní telefon, vzdělávání, zdraví, příspěvek na životní pojištění a další které jsou uvedeny na obrázku č 2.2.



Obr. 2.2 Top zaměstnanecké benefity (<http://www.spcr.cz>)¹

Přičemž mezi vzdělávání se řadí hlavně jazykové a PC kurzy. Tyto benefity ve formě vzdělávacího kurzu se vyskytují v 8 z 10 firem. Kurzy jsou nastaveny podle toho, aby odpovídala jejich využitelnost. Z výzkumu také vyplynulo, že firmy v průměru platí za řadového zaměstnance 3,5 tisíce Kč za rok a za top manažera přibližně 16 tisíc Kč. Podrobnější částky lze vyčíst na obrázku č. 2.3.



Obr. 2.3 Průměrné roční výdaje 2013 na vzdělávání zaměstnance podle zařazení (<http://www.spcr.cz>)²

Zlepšující se ekonomická situace v České republice má pozitivní vliv na možnosti a množství nabízených benefitů. V průměru firmy nabízejí 10 benefitů. Firmy nad 250 zaměstnanců poskytují zaměstnancům 11 benefitů a firmy, které mají méně, než 50 zaměstnanců nabízejí jen 7 zaměstnaneckých výhod.

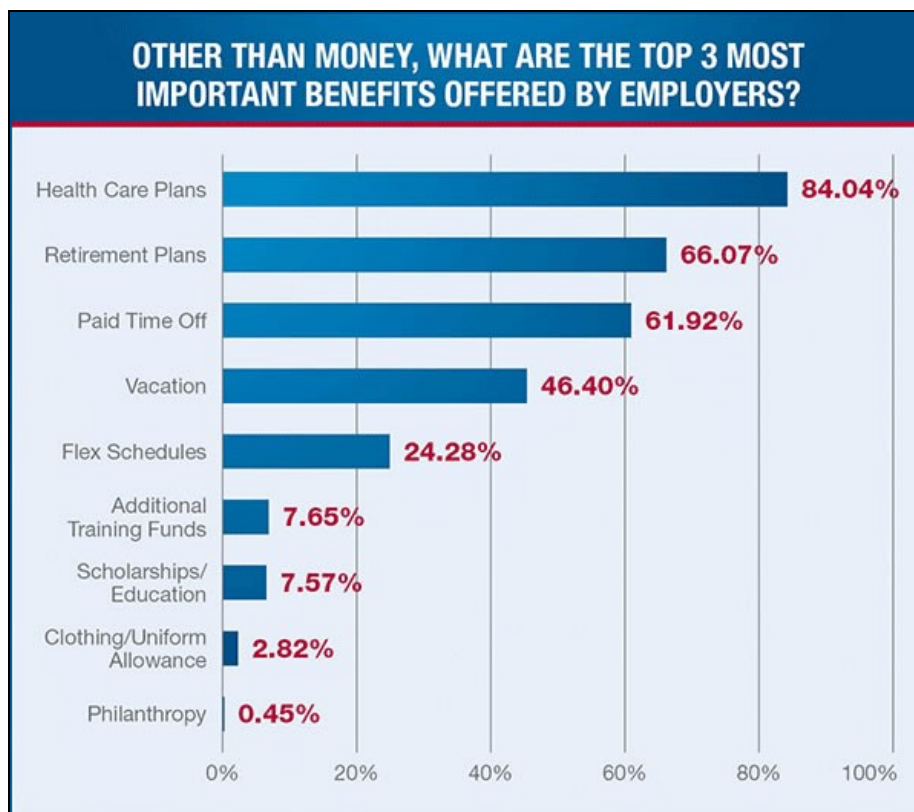
2.8.2.2 Zaměstnanecké výhody v zahraničí

Společnost Expresspros se sídlem v Oklahomě, která zaměstnává 400 000 lidí na téměř 700 místech po celé zemi, zveřejnila výsledky průzkumu zaměstnaneckých výhod. Vizi

¹ Zdroj: Zaměstnanecké benefity na konci ekonomické krize. In: *Svaz průmyslu a dopravy České republiky* [online]. 2014 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/images/ING/ING.pdf>

² Zdroj: Zaměstnanecké benefity na konci ekonomické krize. In: *Svaz průmyslu a dopravy České republiky* [online]. 2014 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/images/ING/ING.pdf>

této společnosti je pomoci co největšímu počtu lidí najít si dobrou práci. Průzkum proběhl v únoru 2014, a zúčastnilo se ho téměř 1500 zaměstnavatelů, manažerů HR a zaměstnanců. Projekt byl pojmenován jako „3 top zaměstnanecké výhody“. Z průzkumu vyplynulo, že respondenti upřednostňují péči o zdraví (84,00%), důchodové pojištění (66,10%) a placené volno (61,90%) a mnohé další, které jsou uvedeny na obrázku č. 2.3.



Obr. 2.3 Top 3 most important benefits (<http://www.expresspros.com>)³

2.9 Vzdělávání zaměstnanců

Důvodem, proč musí firmy své zaměstnance neustále vzdělávat, prohlubovat a rozšiřovat jejich schopnosti je ten, aby byli zaměstnanci připraveni na soustavné změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst i celé organizace. Pokud jsou zaměstnanci připraveni na změny, zajišťují tak organizaci potřebnou konkurenceschopnost.

Předpokladem účelného získávání, udržování, využívání a rozvíjení talentovaných lidí ve všech oblastech fungování organizace je účinné zvládnutí hlavních činností HR, zejména

³Top 3 most important benefits. In: Express employment professionals [online]. 2015 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.expresspros.com>

pozitivního výběru, pravidelného hodnocení, spravedlivého odměňování a systematického vzdělávání. (Šikýř, 2014)

2.9.1 Oblasti vzdělávání zaměstnanců

Veškeré schopnosti, které si člověk během svého života osvojuje, prohlubuje a rozšiřuje, aby dosahoval určitého výkonu, tvoří jeho kvalifikaci. Základy kvalifikace se formují během obecného vzdělávání. Odborné vzdělávání zaměstnanců v organizaci zahrnuje čtyři základní kroky.

Zaškolení, které se týká člověka, který nastoupí do firmy na určité pracovní místo, nebo přejde v organizaci na jiné pracovní místo, si osvojuje schopnosti k vykonávání dané práce.

Doškolení, probíhá v případě, kdy si člověk postupně osvojuje nové schopnosti v souvislosti s tím, že se mění požadavky na jeho stávajícím pracovním místě.

Přeškolení, se uskutečňuje proto, aby si mohl pracovník osvojit nové schopnosti k tomu, aby mohl vykonávat jinou než stávající práci.

Rozvoj je to tehdy, když si pracovník osvojuje nové schopnosti nad rámec požadavků, které plynou z jeho dosavadního pracovního místa. K rozvoji dochází proto, aby si pracovník zvýšil svou uplatnitelnost v organizaci i mimo ni.

2.9.2 Cyklus vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců, probíhá jako neustále se opakující cyklus, který zahrnuje identifikaci potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a vyhodnocení výsledků vzdělávání. K tomu, aby mohla firma své zaměstnance vzdělávat, potřebuje odpovídající počet zaměstnanců odpovědných za přípravu a realizaci vzdělávání, měla by mít připravené kvalitní vzdělávací programy, vhodné podmínky a prostory pro vzdělávání na pracovišti i mimo něj.

Identifikace potřeby vzdělávání

Celkový cyklus vzdělávání zaměstnanců začíná identifikací potřeby vzdělávání. Pokud se firma rozhodne pro vzdělávání, znamená to, že vznikl nesoulad mezi schopnostmi zaměstnanců a požadavky pracovních míst. Identifikace se provádí pomocí údajů o pracovním místě a o jednotlivých zaměstnancích, to jak jsou vzdělaní, jaká je jejich odborná způsobilost,

jaký mají rozvojový potenciál apod. Potřebné údaje, které firma k tomuto potřebuje, získává z analýz pracovních míst a z hodnocení zaměstnanců.

Plánování vzdělávání

Po tom, co si firma identifikovala potřebu vzdělávání, se zaměří na to jak vzdělání naplánovat. Plánování vzdělávání zahrnuje **cíl** vzdělávání, kterého chceme dosáhnout. Dále se pak určí cílová **skupina** zaměstnanců, kteří se musí vzdělávat, stanoví se **metody**, zda se bude vzdělávání uskutečňovat na pracovišti nebo mimo něj. Určí se **instituce**, které zabezpečí vzdělávání a to samotný zaměstnavatel nebo externí dodavatel. Musí se obstarat **lektor**, který bude vybrán z vnitřních nebo vnějších zdrojů. A nakonec se určí **čas** vzdělávání, zda bude probíhat během pracovní doby, mimo pracovní dobu, v rozmezí několika dní nebo hodin.

Realizace vzdělávání

Při zahájení realizace vzdělávání se nejprve vybere vhodná metoda, instituce, lektor, místo a čas vzdělávání. Poté se zajistí materiální a technické vybavení, dohodnou se podmínky s vybranou institucí a osloví se cílová skupina zaměstnanců. V případě provádění vzdělávání mimo pracoviště se zajistí doprava, ubytování, stravování.

Nejdůležitějším krokem je si zvolit správnou metodu vzdělávání, která umožní osvojení požadovaných schopností k vykonávané práci. Rozlišují se metody vzdělávání **na pracovišti**, a **mimo pracoviště**.

Pokud se firma rozhodne pro vzdělávání na pracovišti, probíhá to na běžném pracovišti zaměstnance během výkonu sjednané práce. Rozlišují se různé metody vzdělávání na pracovišti, mezi které se řadí:

- **Asistování**, kdy zaměstnanec asistuje při výkonu práce zkušenému školiteli a přitom si osvojuje stanovený pracovní postup a připravuje se tak k samotnému výkonu dané práce.
- **Instruktaž při výkonu práce**, kdy zaměstnanec sleduje a učí se napodobovat práci zkušeného školitele.
- **Rotace práce**, kdy se zaměstnanec učí během postupného přemísťování na jiná pracovní místa s různými pracovními podmínkami a různými pracovními úkoly.

- **Koučink**, se provádí tak, že zaměstnanec se vzdělává pod vedením kouče. Kouč bývá schopná, komunikativní osoba, která dokáže podněcovat zaměstnance k iniciativě.

Pokud se však firma rozhodne pro vzdělávání mimo pracoviště, probíhá to mimo běžné pracoviště. I zde se rozlišují různé metody vzdělávání, mezi které se řadí:

- **Přednáška**, kdy zaměstnanec poslouchá výklad školitele. Přednášející snadno a rychle předá své znalosti a dovednosti zaměstnancům. Avšak ne všechny zaměstnance tento způsob vzdělávání motivuje.
- **Seminář**, probíhá pomocí výkladu školitele a následnou diskusí se školitelem a ostatními účastníky.
- **Případová studie**, zaměstnanci se učí společně pomocí případových studií hledat řešení problému.
- **Outdoorové aktivity**, probíhají ve volné přírodě. Zaměstnanci se učí formou sportovních aktivit, bezprostředně rozvíjí své přirozené schopnosti, které pak lépe uplatní na pracovišti při výkonu práce.

Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Výsledky vyhodnocování vzdělávání jsou obtížně měřitelné a většinou se projeví až s odstupem času v přístupu a chování pracovníků při práci. Při vyhodnocování se posuzuje, zda byly dodrženy správné metody, jaká byla odezva účastníků a jaká je míra osvojení si nových znalostí a dovedností, které by se měly uplatnit při práci. Vyhodnocování probíhá také na základě srovnání vstupních a výstupních testů účastníků. Dále se také nesmí zapomínat na pravidelné hodnocení zaměstnanců.

2.10 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance zahrnuje starost zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnance k vykonávání práce a dosahování požadovaných výkonů. Příznivé pracovní podmínky ovlivňují zdraví, spokojenost, schopnosti, motivaci, výsledky i chování zaměstnanců a jsou předpokladem k úspěšnému vykonání dohodnuté práce s požadovaným výkonem.

Povinná péče vyplývá ze zákoníku práce, pracovních smluv a jiných smluv. Zahrnuje

podmínky zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců (zaškolení, odbornou praxí, zvyšování kvalifikace), stravování zaměstnanců a zvláštní pracovní podmínky u některých zaměstnanců.

Dobrovolná péče vyplývá z personální politiky zaměstnance, to znamená, zda svým zaměstnancům poskytuje nějaké zaměstnanecké výhody, zda usiluje o jejich rozvoj apod.

Motivace

Motivace je jedním ze základních psychických procesů. Je to tzv. vnitřní pohnutka, která nutí člověka k určitému jednání. Výchozí bodem podněcování zaměstnanců k vykonávání určité práce a dosahování požadovaného výkonu je znalost struktury individuálních motivů jednání a chování pracovníků.

2.11 Metodologie

Pro účely vypracování bakalářské práce byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření se označuje jako jedna z kvantitativních metod. Pomocí této metody byla zkoumána spokojenost zaměstnanců vybrané společnosti a také jejich vlastnosti a to vzdělání, pohlaví a věk. Pro přípravu dotazníku byly uskutečněny jednotlivé kroky. Nejprve se musel zformulovat výzkumný problém a definovat jeho cíl. Poté se rozhodnout o cílové skupině, které budou dotazníky předány. Nezapomnělo se také na rozhodnutí o způsobu sběru dat, zda bude proveden ústně, zasláním na e-mail, telefonicky nebo rozdáním vytištěných dotazníků jednotlivým zaměstnancům. Po všech těchto krocích se mohl dotazník zpracovat a odevzdat.

V dotazníku, který byl vytvořen, se objevily jak otázky standardizované, které byly pevně stanovené tak také otázky otevřené, kde měli zaměstnanci možnost napsat svou vlastní odpověď.

Další metodou, která byla využita, bylo osobní setkání se spolujemajitelem firmy, se kterým byl proveden individuální rozhovor. Při rozhovoru byly sděleny interní informace o podniku. Byla podrobně rozebrána historie podniku, počet zaměstnanců, které společnost momentálně zaměstnává a na jakých pozicích, jaký je zde systém odměňování, forma vyplácení příplatků za práci v sobotu a neděli, za svátek, za noční směnu. Bylo také sděleno, jak jsou zaměstnanci potrestáni v případě nedodržení pracovní kázně, jaké jsou stanovené sankce. Nejdůležitější informací bylo zjištění, jaké jsou zde pracovníkům poskytovány zaměstnanecké benefity.

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI



Obr. 3.1 Logo pekařství Boček (Zdroj: www.pekarbocek.cz)

Pekařství Boček je proslulá rodinná firma, ve vesnici Krmelín, která se nachází v Moravskoslezském kraji v okrese Frýdek - Místek. Firma pekařství Boček se specializuje na výrobu různých druhů pečiva a to běžného, vícezrnného a jemného. Dále je pekárna známa výrobou svatebních koláčů, zákusků, a dortů, které si lze objednat na svatbu popřípadě jakoukoliv jinou slavnostní příležitost.

V současné době má tato společnost 25 prodejen. Své pobočky má v širokém okolí na Ostravsku, Novojičínsku, Frýdecko-Místecku a v blízkosti Českého Těšína. Hlavní budova pekárny se nachází, jak je výše uvedeno v Krmelíně. V této budově se nachází hlavní provoz, speciální výrobní koblih, šatny pro zaměstnance a kanceláře. Součástí je také přímo pekařství pro zákazníky.

Druhá provozovna této organizace se nachází také v Krmelíně, na ulici Staroveské, kde se začaly vyrábět nové výrobky, a to koláče a další sladké pečivo.

3.1 Historie společnosti

Historie společnosti zasahuje až do roku 1933, kdy si pekárnu založil Cyril Boček, aby uspokojil potřeby občanů Krmelína. V této době měla pekárna pouze jednu místnost a jednu pec sloužící doposud. V roce 1949 byla pekárna převzata synem Josefem Bočkem starším. V roce 1992 byla pekárna převzata současnými majiteli a to Josefem Bočkem s jeho ženou.

Nyní se pekařství může pochlubit přibližně 150 zaměstnanci, do kterých se nezapočítávají brigádníci. Společnosti se také povedlo udělat pár výrazných skoků a to v roce 1998 a v roce 2006, kdy se podařilo přidat za rok 30% na objemu své výroby. Jinak se rozšíření pohybuje každým rokem okolo 5% na objemu.

3.2 Cíle společnosti

Cílem pekárny Boček je vyrábět i nadále kvalitní pečivo, které si budou lidé chválit a budou jej nakupovat. Dalším cílem společnosti je dodávat své pečivo jak do svých vlastních prodejen, tak do dalších maloobchodních jednotek v okolí, nejméně ve stejném rozsahu jako doted. Každý rok se tak snaží pekárna přidávat 5% na objemu své výroby. K tomu aby těchto cílů dosáhla, musí pekárna zaměstnávat kvalitní zaměstnance, kteří jsou hlavním článkem k tomu, aby k zákazníkovi došel kvalitní produkt, který si budou chválit.

3.3 Produkty společnosti

Společnost, rozebíraná v této bakalářské práci má své specifické výrobky, díky kterým je tak známá v blízkém okolí. Výrobky jsou rozděleny do několika podskupin. Jednotlivé podskupiny se liší druhem těsta, formou jakou jsou výrobky zpracovány nebo zda se jedná o cukrářský výrobek, jehož hlavním rozdílem je sladká chuť. V následující části budou rozepsány jednotlivé druhy pečiv, které tato pekárna vyrábí.

Pekařské výrobky se dělí na: plundrové pečivo, běžné pečivo, jemné pečivo, jemné smažené pečivo, jemné pečivo z listového těsta, jemné pečivo z třených a šlehaných hmot, jemné slané pečivo, vícevrstvé pečivo a svatební koláče.

- **Plundrové pečivo** – výrobky, které jsou vyráběny z plundrového těsta, jedná se o kombinaci kynutého těsta spolu s listovým těstem. V pekařství Boček můžeme z tohoto druhu těsta nalézt výrobky, jako jsou loupáky, preclíky, masové rohlíky, šátečky, pizza šneky, croissanty a mnohé další.
- **Běžné pečivo** – výrobky, které jsou vyráběny hlavně z hladké mouky a droždí. Produkty, které se v tomto pekařství řadí do běžného pečiva jsou, obyčejný rohlík, veka, pletýnka, bageta a další.
- **Jemné pečivo** – druh pečiva, které je vyráběno z pšeničné mouky, přičemž 10% tvoří tuk nebo cukr. Jak je výše uvedeno tak i tento druh pečiva lze v pekařství Boček nalézt a jedná se převážně o vánočky, sladké rohlíky, makové záviny a poutové koláče.
- **Jemné smažené pečivo** – zastupují ho hlavně koblihy, vdolky a tvarohové kuličky.
- **Jemné pečivo z listového těsta** – je známo díky tradičnímu jablkovému závinu, ořechovému rohlíčku a slané balené listové tyčince.

- **Jemné pečivo z třených a šlehaných hmot** – základ tohoto těsta je pšeničná mouka a také bobtnavá mouka, díky které dostane produkt svůj nadýchaný vzhled. Do tohoto druhu pečiva spadají bábovky, třené koláče a muffiny.
- **Jemné slané pečivo** – jak uvádí název je slané a jeho základ je pšeničná mouka, droždí voda a sůl. Toto pečivo je velmi známé a oblíbené díky pizze, která se sem řadí, dále pak díky rohlíku s anglickou slaninou a housce se sýrem.
- **Vícezrnné pečivo** – je pečivo, které obsahuje také jiné obiloviny než je žito a pšenice a to hlavně drobná semínka.
- **Svatební koláče** – se vyrábí převážně tvarohové, ořechové, makové a stříhané.

Do cukrářských výrobků lze zařadit zákusky, mini zákusky a dorty. Zákusky si lze zakoupit každý den na prodejně, zatímco dorty jsou vyráběny pouze na objednávku.

3.4 Vývoj stavu zaměstnanců a jejich struktura

Jelikož se jedná se o řemeslnou pekárnu, která peče poctivě, ručně a bez náhražek lze nalézt v pekárně více žen, které tuto práci zastávají, než mužů, a to v procentuálním vyjádření 80% žen a 20% mužů. Pracovníky této prodejny lze rozdělit do 5 pracovních skupin.

První skupinou jsou **pracovníci ve výrobě**, kterých je v tomto roce přibližně 80. Počet těchto zaměstnanců se v roce 2012 pohyboval okolo 70. Ti mají na starost veškerou práci s výrobky. Od tvorby těsta, po následné zpracování, tvorbu konečných produktů a jejich zdobení, aby výrobky lahodily také oku zákazníka.

Druhou skupinou zaměstnanců jsou **prodavačky**, jejich navýšení je od roku 2012 největší. Zatímco v roce 2012 bylo v pekařství Boček zaměstnáno okolo 25 prodavaček, nyní je jejich počet dvojnásobný a to 50 prodavaček. Ty svou práci odvádějí přímo na prodejně. Jsou v přímém kontaktu se zákazníkem, a proto je nesmírně nutné, aby byly milé, k zákazníkovi pozorné a usměvavé, jelikož právě toto, zajišťuje půl úspěchu toho, aby se zákazník do této pekárny vracel.

Třetí skupinu tvoří **řidiči**, jejichž počet je přibližně 15. Také zde jde pozorovat nárůst zaměstnanců, jelikož v roce 2012 jich zde pracovalo pouze 9. Tito zaměstnanci dodávají hotové výrobky do dalších poboček této pekárny a okolních maloobchodů, například Hrušky. Musí být spolehliví, aby bylo pečivo dovezeno ve správný čas na správné místo.

Další skupinku zaměstnanců tvoří **administrativní pracovníci**, kteří jsou 3 v pekárně v Krmelíně a inspektorky na ostatních pobočkách pekárny.

Tab. 3.1: Počet zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců
Pracovníci ve výrobě	80
Prodavačky	50
Řidiči	15
Administrativní pracovníci	3 + externí inspektorky

Zdroj: Vlastní zpracování

4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V pekařství Boček je stanoven systém odměňování tak, aby byl pro všechny zaměstnance motivující, dostatečně jasný a hlavně spravedlivý. Je to nastaveno z toho důvodu, aby nedocházelo mezi jednotlivými pracovníky k rozepřím, hlavně těmi, kteří spolu pracují na jednom úseku, resp. ve výrobě, kde jsou v neustálém kontaktu. Do systému odměňování se řadí stanovení mezd, dále pak zaměstnaneckých výhod nebo jiných peněžních a nepeněžních odměn. Lze zde zahrnout také pochvaly.

Pekařství Boček se snaží vytvářet takový systém odměňování, který bude fungovat spravedlivě, bude vytvářet pozitivní pracovní vztahy na pracovišti a byl přesně stanoven za vykonanou práci. Dále by měl být v souladu s právními předpisy a také takový, aby přilákal další potencionální zájemce o práci v této pekárně.

4.1 Mzdové formy ve společnosti

V pekařství jsou mzdové formy společnosti upraveny ve vnitřním předpise. Jak se níže uvádí, celková mzda zde pracujících pracovníků je složena ze dvou složek, základní mzdy a k tomu možné získání odměny. Ve společnosti do základních mzdových forem řadí úkolová mzda, měsíční mzda a hodinová mzda. Jednotlivé druhy mezd jsou určeny pro odlišné pracovní pozice.

4.1.1 Úkolová mzda

Tuto formu mzdy vyplácí společnost pouze svým řidičům. Řidiči mají jasně stanovenou trasu, kterou musí za určitý den objet a doručit pečivo na místo určené vedením. Tuto trasu, která je jim určená musí stihnout do určité doby. U řidičů, kteří jsou již zkušení, dělají tuto práci už delší dobu a znají dobu, za kterou dokážou nakládku dovézt na zvolené místo, je možnost získání 3% ze mzdy za splnění úkolu s předstihem. Tato mzdová forma je vhodným nástrojem k motivování pracovníků nejen k tomu aby splnili svůj úkol, ale také aby dokázali rozvíjet své schopnosti.

4.1.2 Měsíční mzda

Tato forma mzdy je v pekařství Boček poskytována pouze novým řidičům. Tito řidiči dostávají mzdu za celý odpracovaný měsíc. Pokud nastane situace, že zaměstnanec nemůže celý měsíc odpracovat, je mu vyplácená pouze část jeho měsíční mzdy.

4.1.3 Hodinová mzda

Hodinová mzda je pro zaměstnavatele tou nejjednodušší formou odměňování. Zaměstnanci jsou odměňováni na základě svých skutečně odpracovaných hodin za měsíc. Tato pracovní doba je poté vynásobená sazbou za jednu hodinu práce. V pekařství Boček se pracuje na směny. Pracovník na jednosměnném provozu, má dáno, že musí za týden odpracovat 40 hodin. Pracovníci ve dvousměnném provozu odpracují 37,5 hodin. Zatímco pracovníci ve třisměnném provozu pracují 35 hodin za týden.

Hodinová mzda pro prodavačky je stanovena na 68 Kč/hod. Vychází se zde z druhé platové třídy. Pekařům je zde stanovena hodinová mzda na 60 Kč/hod. V obou případech, jak u prodavaček tak pekařů, je možnost získání odměny od 20% až do 60%.

4.2 Odměny

Do odměn společnosti se řadí vše, co může zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytnout za jejich pracovní výkon. Tyto odměny slouží k tomu, aby udržely pracovníky u této společnosti. Dále pak k tomu aby je motivovaly k co nejlepšímu pracovnímu výkonu. Odměny se projevují také na venek, kdy díky nim můžou přilákat další potencionální zájemce o zaměstnání v této společnosti. Proto by si na nich měli majitelé firmy nechat záležet. Pekařství Boček vyplácí jak klasické peněžní odměny jako je základní mzda tak odměnu za mimořádný výkon a také odměnu za věrnost. Pro zaměstnance pekařství je také velkou

odměnou to, že jim zaměstnavatel poskytuje zaměstnanecké benefity, kterých není mnoho, jak je uvedeno níže. Dále lze do odměny zahrnout prostředí, ve kterém se pracuje. Pekařství nabízím svým zaměstnancům příjemné zázemí pro dobře odvedený pracovní výkon.

Následující tabulky č. 4.1 a 4.2 obsahují výpočet mzdy prodavačky v pekařství Boček. Z tabulky 4.1 lze vyčíst kolik by činila čistá mzda prodavačky v případě, že by nedostala žádnou odměnu a nebylo by zde ani daňové zvýhodnění na děti. Hodinová mzda prodavačky je 68 Kč/hod, odpracovala 8 hodin za směnu a pracovala 22 dní v měsíci. Tato prodavačka by za měsíc práce získala **10 306 Kč**.

Tab. 4.1: Čistá mzda prodavačky bez odměny

Položka	Částka
ZÁKLADNÍ MZDA	11 968
Příplatky	0
Odměna	0
HRUBÁ MZDA	11 968
SP 25 %	2 992
ZP 9 %	1 078
Základ daně	16 038
Zaokrouhleno	16 100
Záloha na daň 15%	2 415
Slevy na dani §35ba	2 070
Záloha na dani po slevách	345
Daňové zvýhodnění na děti	
z toho: sleva na dani	
daňový bonus	
Odvedená záloha na daň	345
SP 6,5 %	778
ZP 4,5 %	539
ČISTÁ MZDA	10 306

Zdroj: Vlastní zpracování

U tabulky č. 4.2 si lze všimnout, že tato prodavačka získala 30% odměnu za odvedenou práci. Tato odměna se připočítává do hrubé mzdy a následuje její zdanění. Takže po finálním zdanění všech částek, odečtení pojištění obdrží prodavačka na konci měsíce částku **12 780 Kč**. To v případě, že nemá dítě a nepočítá se zde s daňovým zvýhodněním na toto dítě.

Tab. 4.2: Vypočet mzdy prodavačky s 30% odměnou

Položka	Částka
ZÁKLADNÍ MZDA	11 968
Příplatky	0
Odměna 30% ke mzdě	3 590
HRUBÁ MZDA	15 558
SP 25 %	3 890
ZP 9 %	1 401
Základ daně	20 849
Zaokrouhleno	20 900
Záloha na daň 15%	3 135
Slevy na dani §35ba	2 070
Záloha na dani po slevách	1 065
Daňové zvýhodnění na děti	0
z toho: sleva na dani	0
daňový bonus	0
Odvedená záloha na daň	1 065
SP 6,5 %	1 012
ZP 4,5 %	701
ČISTÁ MZDA	12 780

Zdroj: Vlastní zpracování

Obě z výše uvedených prodavaček, ať už získají odměnu nebo nikoliv, mají také nárok na získání zaměstnanecké výhody v podobě zapůjčení firemního automobilu v případě potřeby převozu většího nákladu, možnost získání slevy na produkty (v pekařství Krmelín). Problematika zaměstnaneckých výhod je podrobně rozebrána v kapitole 4.5.

4.2.1 Klasická odměna

Tato forma odměny je určena pracovníkům, kteří jsou již zaučení a mohou začít naplno pracovat pro společnost. Výše těchto odměn začíná na 20% ze mzdy, a mohou se vyšplhat až k 60% ze mzdy. O výši odměny, která bude zaměstnanci poskytnutá, rozhoduje vedoucí provozu tak, že srovnává jednotlivé pracovníky mezi sebou. Záleží pouze na tom, jak jsou pracovníci šikovní, jak přistupují ke svým pracovním úkolům.

4.2.2 Věrnostní odměna

Tato kategorie odměny zahrnuje peněžité odměny, které jsou zaměstnancům poskytovány za dlouhodobou výkonnost práce. Jedná se o 7 let odpracovaných ve společnosti, kdy zaměstnanec obdrží 7 000 Kč, dále pak 10 let odpracovaných za které dostane 10 000 Kč a 15 let za které dostane 15 000 Kč. Nyní společnost uvažuje, zda takto odměnit také zaměstnance, kteří jsou zde už dlouhých 17 let a nabídnout jim částku 17 000 Kč.

4.2.3 Odměna na dovolenou

Tato forma odměny je poskytována pracovníkovi na Vánoce a dovolenou. Pokud se tyto dvě částky spojí, vznikne jedna měsíční mzda.

4.2.4 Odměna za mimořádný výkon

Odměnu za mimořádný výkon poskytuje zaměstnavatel tomu zaměstnanci, který provede mimořádný výkon či mimořádné pracovní nasazení. Tedy za iniciativu pracovníka.

V pekařství Boček se naposledy tato odměna za mimořádný výkon vyplatila jednomu ze zaměstnanců v tomto roce. Zaměstnanec přišel s nápadem, kdy chtěl dokázat, že trubičky s krémem vydrží několik dní jen tak na pultě bez chladicího zařízení. Toto své tvrzení musel dokázat, a taky tak provedl. Nechal vyrobit jednu trubičku s krémem, kterou poté zaslal na testování do laboratoře, kde mu toto tvrzení potvrdili. Zaměstnavatel svého pracovníka za tuto inovativní myšlenku odměnil částkou 2 000 Kč. Všichni zaměstnanci pekařství Boček mají stejnou příležitost přijít s novým nápadem.

4.3 Příplatky

Jak se již výše uvádí, příplatky jsou zaměstnancům vypláceny k základní mzdě. Může se jednat jak o příplatky povinné tak také nepovinné. Pekárna Boček vyplácí svým zaměstnancům příplatky podle toho, jak uvádí právní normy. Jedná se tak o příplatky za práci přesčas, práci v sobotu a neděli, příplatky za pracovní dny, které připadají na státní svátky, a pak také hlavně za práci v noci, tedy za noční směnu. Tento příplatek je obzvláště tím nejobvyklejším vzhledem k tomu, že zde probíhá noční směna, kdy se musí napéct zásoby pečiva na další den.

4.3.1 Příplatek za práci přesčas

Příplatek za práci přesčas je vyplácen zaměstnancům pekařství dle přesně stanovených sazeb ministerstva práce a sociálních věcí. Tento příplatek je určen zaměstnanci, který pracoval nad rámec své pracovní doby. V tomto případě činí příplatek nejméně ve výši 25% průměrného výdělku, pokud se zaměstnanec se zaměstnavatelem nedomluvili na čerpání náhradního volna.

4.3.2 Příplatek za práci v sobotu a neděli

Příplatek za práci v sobotu a neděli určen těm zaměstnancům, kterým vyjde jejich směna na víkend. I v tomto případě se majitelé firmy rozhodli postupovat dle ministerstva práce a sociálních věcí. To znamená, že zaměstnancům přísluší za hodinu práce 25% průměrného hodinového výdělku za každou jejich hodinu práce v sobotu nebo v neděli.

4.3.3 Příplatek za práci ve svátek

Příplatek za práci ve svátek je zaměřen na zaměstnance, kteří museli pracovat v den, na který připadal státní svátek. V tomto případě přísluší zaměstnanci náhradní volno v rozsahu práce, kterou konal ve svátek. Za dobu tohoto náhradního volna má zaměstnanec nárok na náhradu mzdy a to ve výši průměrného výdělku. Zaměstnavatel se také může se svým zaměstnancem domluvit na příplatku k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku a to 100%, namísto toho aby mu bylo poskytnuto náhradní volno. Ovšem přednost dává zaměstnavatel náhradnímu volnu.

4.3.4 Příplatek za práci v noci

Příplatek za práci v noci čerpají hlavně ti zaměstnanci pekařství, jež musí pracovat na noční směně. Na této směně pracují pouze pracovníci ve výrobě, kteří se musí postarat o výrobu čerstvých výrobků, které jsou v ranních hodinách rozváženy do okolních pekáren a maloobchodů. Majitelé firmy postupují i v tomto případě podle zákona a to tak, že zaměstnanci přísluší dosažená mzda a příplatek, který činí nejméně 10% průměrného výdělku, pokud se ve smlouvě neuvede jinak. Práce v noci je časově ohraničená. Časový interval je na tuto dobu určen od 22:00 hodin do 6:00 hodin rána.

4.4 Sankce

V případě, kdy zaměstnanci začnou porušovat pracovní kázeň, přestanou-li docházet do zaměstnání, používají na pracovišti návykové látky apod., porušují tak vnitřní předpisy stanovené organizací. V tomto případě začínají zaměstnavateli vznikat hojné ztráty. Zaměstnavatel je oprávněn požadovat po zaměstnanci, aby se podrobil zkoušce, zda není pod vlivem alkoholu a jiné návykové látky. Zaměstnanec je povinen se této zkoušce podrobit, pokud toto testování zaměstnanec odmítne bez vážných důvodů, poruší tak povinnosti, které vyplývají z právních předpisů.

Pokud tato situace nastane, a zaměstnanec začne porušovat pracovní kázeň, může zaměstnanec, kterého se tato situace týká, dostat výpověď z pracovního poměru. Další možností, jak tohoto zaměstnance potrestat je postih ve mzdové oblasti. Podává-li pracovník špatné pracovní výsledky, je i toto bráno za porušení pracovní kázně. V tomto případě může zaměstnavatel i s tímto pracovníkem ukončit pracovní poměr z důvodu postřehu, že zaměstnanec ztratil předpoklady pro výkon práce, nebo z důvodů neuspokojivých pracovních výsledků.

Dále do této oblasti spadá také náhrada škody podle hmotné odpovědnosti. V situaci, kdy zaměstnavatel svěřil svému zaměstnanci hmotný předmět a zaměstnanec jej poničil. Dále pak u prodavaček lze uplatnit úhradu manka, která může vzniknout v pokladně a pokladní, která má v určitou dobu kasu na starost, bude muset chybějící peníze doložit ze svého.

Pekařství Boček dbá na včasné příchody svých pracovníků. Nastane-li situace, že zaměstnanci pravidelně dochází do zaměstnání pozdě, hrozí jim pokuta za pozdní příchody.

4.5 Zaměstnanecké výhody společnosti

Tato část bude zaměřena na zaměstnanecké výhody, které svým zaměstnancům poskytuje Pekařství Boček. Zde budou jednotlivé benefity rozepsány a následně vysvětleny. Další část se bude zabývat přímo dotazníkovým šetřením, jež bylo provedeno u určité skupiny zaměstnanců v dané společnosti.

Informace o zaměstnaneckých výhodách nabízených touto společností byly získány na základě sjednané schůzky se spolumajitelem firmy, a následném rozhovoru k dané problematice. Systém poskytování zaměstnaneckých výhod v pekařství Boček je zcela fixní, tzn. je zde nastaven takový systém, kde jsou vybrány určité typy zaměstnaneckých výhod bez

ohledu na to, zda o ně budou mít zaměstnanci zájem nebo naopak nikoliv. Bylo zjištěno, že společnost v rámci benefitů svým zaměstnancům nabízí převážně zvýhodněné ceny výrobků, možnost zapůjčení firemního automobilu pro osobní potřebu, příspěvek na životní pojištění, příspěvek k životnímu jubileu, dary zaměstnancům za odpracovaná léta a dále také kulturní a společenské akce.

4.5.1 Zvýhodněné ceny výrobků

Tato zaměstnanecká výhoda spočívá v tom, že zaměstnanec v pekařství smí nakupovat výrobky pekárny za zvýhodněnou cenu. Během své směny si zaměstnanec zapisuje do předem, určeného sešitu své výrobky, které snědl, popřípadě si chce vzít domů. Cena těchto produktů je mu poté záúčtována s 30% slevou. Druhou možností je to, že je mu daná částka na konci měsíce odečtena ze mzdy. Tato zaměstnanecká výhoda je prozatím využívána v nově otevřené pekárně v Krmelíně na ulici Staroveské. Následné rozšíření do ostatních pekáren se plánuje po otestování, zda tento systém bude dobře fungovat a zaměstnanci jej budou využívat.

4.5.2 Zapůjčení firemního automobilu

Do této zaměstnanecké výhody se řadí zapůjčení firemního automobilu, dodávky v případě, kdy zaměstnanec potřebuje přestěhovat nábytek, převézt větší náklad pro osobní potřebu. Automobil, který je ve vlastnictví společnosti, je mu zapůjčen spolu s řidičem oprávněným toto vozidlo řídit. Zaměstnanec má zapůjčení automobilu zcela zdarma, pouze platí pohonné hmoty, které byly během cesty spotřebovány. Tento benefit je zaměstnanci stále více využíván.

4.5.3 Příspěvek na životní pojištění

Každý zaměstnanec pekařství má nárok na příspěvek na životní pojištění u sjednané pojišťovny. Příspěvek od zaměstnavatele zde činí 150 Kč za měsíc.

4.5.4 Příspěvek k životnímu jubileu

Tato zaměstnanecká výhoda je určena těm zaměstnancům, kteří oslaví během svého pracovního poměru v pekařství Boček své životní jubileum. Jedná se o zaměstnance, jejichž věk dosáhl 50 nebo 60 let. V tomto případě jsou tito zaměstnanci odměněni částkou 2000 Kč.

4.5.5 Společenské akce

Do této sekce zaměstnaneckých výhod se řadí poskytované lístky zaměstnancům na akce, které společnost sama sponzoruje. Jedná se především o hasičský a sokolský ples, který je v Krmelíně velmi žádaný. Dále společnost pořádá každým rokem pro své zaměstnance firemní večírek, který je financován z nákladů společnosti.

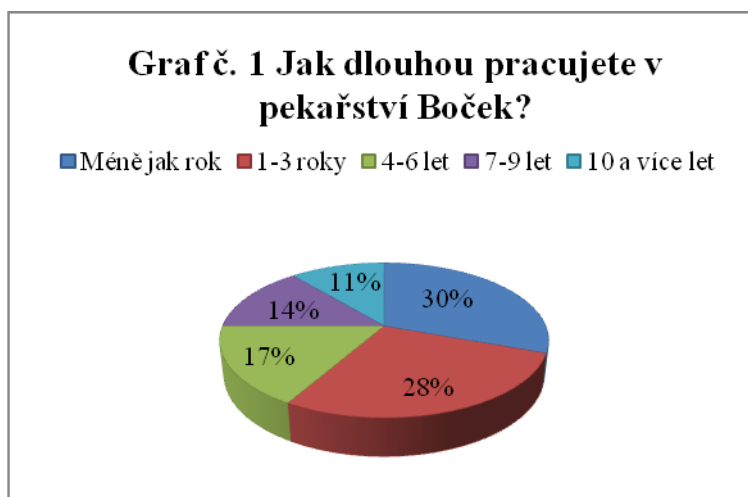
4.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Výzkum, který byl u této společnosti proveden, se zaměřoval na spokojenost zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými benefity. Výzkum probíhal formou dotazníků, již byly přineseny do pekárny a předány spolumajiteli firmy panu Bočkovi. Pan Boček vytištěné dotazníky předal svým inspektorkám, které tyto dotazníky rozdaly prodavačkám ve všech pekárnách společnosti Boček. Dotazníky byly určeny pouze prodavačkám na žádost spolumajitele firmy, s cílem získat informace o tom jak jsou prodavačky o zaměstnaneckých benefitech informovány a jak jsou s nimi spokojeny, popřípadě jaké jiné zaměstnanecké výhody by upřednostnily.

Dotazník byl zcela anonymní a skládal se celkem z 11 jak otevřených tak uzavřených otázek. Vyskytla se zde také jedna filtrační otázka, která přesměrovala dotazované respondenty na navazující otázku. V první části odpovídali na to, jak dlouho u dané společnosti pracují a jak jsou zde spokojeni. Další část se zaměřovala na zaměstnanecké benefity. Zda jsou zaměstnancům nějaké poskytovány a popřípadě jaké to jsou. Které zaměstnanecké benefity by uvítali a zda je poskytované benefity motivují k lepšímu pracovnímu výkonu. Poslední část se zaměřovala na základní údaje o zaměstnancích, jejich pohlaví, věk a dosažené vzdělání. Přesně strukturovaný dotazník je uveden v příloze 1.

Z rozdaných 50 dotazníků bylo zpět navraceno 36 dotazníků. Procento návratnosti tedy činilo 72,00%. Lze konstatovat, že návratnost dotazníků byla vysoká. Po krátkém seznámení se strukturou dotazníku a jeho účelem využití se mohli zaměstnanci pustit do vyplňování.

První otázka dotazníku zněla „**Jak dlouho pracujete v pekařství Boček?**“. Zaměstnanci si mohli vybrat z 5 možností. Z této otázky vyplynulo, že ve společnosti pracuje nejvíce prodavaček, které jsou zde méně než rok. Procento takto zastoupených zaměstnanců činilo 30,00%. Na druhém místě se pohybují prodavačky s pracovním poměrem okolo 1-3 let s 28,00%. Ve věkovém rozsahu 4-6 let a 7-9 let pracovního poměru jsou procenta přibližně stejná a to 17,00% a 14,00%. Ovšem prodavačky pracující ve společnosti více jak 10 let zastupují jen 11,00%.



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Díky další otázce měli zaměstnanci možnost vyjádřit svou **spokojenost se svým zaměstnáním**. Byla jim předem stanovena 5 bodová škála hodnocení, zcela nesouhlasí, nesouhlasí, ani nesouhlasí ani souhlasí, souhlasí a zcela souhlasí. Přičemž 1 označovala hodnocení zcela nesouhlasí s tvrzením a 5 zcela souhlasí s daným tvrzením.

Otázka měla znění „Se svým zaměstnáním jste spokojen/á, protože:“

Tab. 4.3: Spokojenost zaměstnanců se svým zaměstnáním

	Zcela nesouhlasí	Nesouhlasí	Ani nesouhlasím, ani souhlasím	Souhlasí	Zcela souhlasí
Je to blízko domova	13,89%	0,00%	11,11%	5,56%	69,44%
Vám vyhovuje mzda	11,11%	11,11%	38,89%	19,44%	19,44%
Jsem zde zvyklá/ý	11,11%	11,11%	22,22%	11,11%	44,44%
Jsou zde vyhovující pracovní podmínky	8,33%	8,33%	27,78%	33,33%	22,22%
Rád/a pracuji s lidmi	11,11%	5,56%	5,56%	5,56%	72,22%

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z uvedené tabulky č. 4.3 vyplývá, že nejvíce jsou zaměstnanci spokojení z důvodu blízkosti svého zaměstnání. Lze tedy konstatovat, že většina prodavaček bydlí v blízkosti své práce. S tímto tvrzením souhlasí 69,44% dotazovaných. Na otázku, jak jim vyhovuje mzda, měla většina zaměstnanců neutrální názor, označili tedy možnost ani nesouhlasí ani souhlasí. Podle jejich označení lze usoudit, že by uvítali lepší ohodnocení, ale zase nejsou až tak nespokojení. Tuto skupinku zastupovalo 38,89%. Zda jejich spokojenost ovlivňuje to, že jsou zde zvyklí, potvrdilo 44,44% zaměstnanců, jenž zcela souhlasili s tímto výrokem. Vyhovující pracovní podmínky potvrdilo 33,33% zaměstnanců a jen pouhých 8,33% zaměstnanců je s pracovními podmínkami zcela nespokojeno. A na otázku, zda rádi pracují s lidmi, kladně odpovědělo 72,22%.

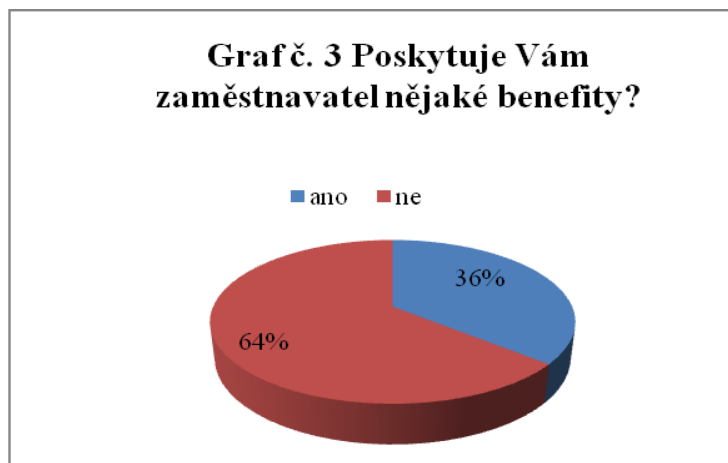
U třetí otázky měli zaměstnanci vybrat z pěti možností jednu. Jednalo se o otázku, která se zaměřovala na benefity, zda jsou pro zaměstnance **jedním z rozhodujících faktorů při výběru zaměstnání.**



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Jak lze z grafu č. 2 vyčíst 53% respondentů odpovědělo, že zaměstnanecké benefity pro ně spíše nejsou jedním z rozhodujících faktorů při výběru zaměstnání. Z toho lze usoudit, že při výběru zaměstnání se dívají na jiná kritéria, jako jsou výše odměny a vzdálenost pracoviště. Dalších 17,00% respondentů označilo, že pro ně jsou z části benefity rozhodujícím faktorem. Tito pracovníci se zajímají jak o výši odměny tak také o to, jaké výhody je v budoucím zaměstnání mohou popřípadě čekat.

Otázka číslo čtyři byla do dotazníku umístěna hlavně kvůli tomu, aby se zjistilo, zda jsou zaměstnanci informováni o tom, že mají možnost získat určité zaměstnanecké benefity. Respondenti ji měli podanou ve znění, zda jim **zaměstnavatel poskytuje nějaké benefity**. Měli na výběr ze dvou variant odpovědí, a to ano poskytuje nebo ne neposkytuje. Přičemž tato otázka byla zároveň otázkou filtrační. Filtrační se stala hlavně proto, že dotazované, kteří odpověděli na otázku záporně, tedy zvolili variantu ne, zaměstnavatel mi neposkytuje benefity odkázala až na otázku č. 7. Zatímco, pro ty respondenty, kteří odpověděli kladně, tedy zaměstnavatel jim poskytuje benefity odkázala na navazující otázku č. 5.

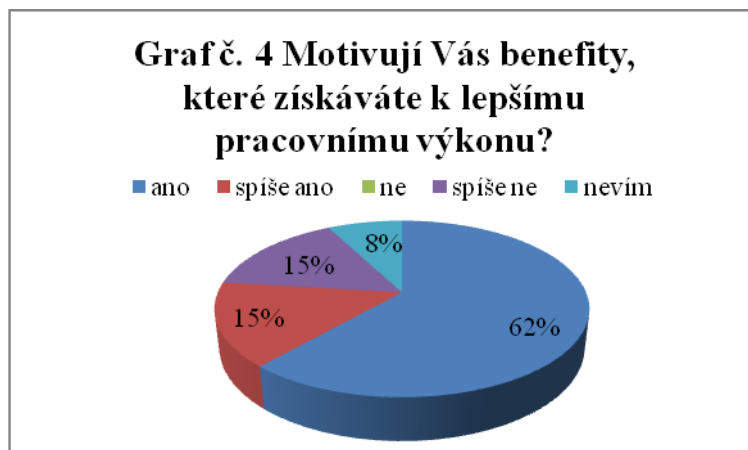


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Jak lze z grafu č. 3 vyčíst pouhých 36,00% respondentů, tedy 13 zaměstnanců zvolilo variantu, ano zaměstnavatel mi poskytuje nějaké benefity. Zatímco 64,00% respondentů, tedy 23 zaměstnanců označilo, že jim zaměstnavatel žádné benefity neposkytuje. Z této otázky vyplynulo, jak jsou zaměstnanci, respektive nejsou informováni o možnostech získání zaměstnaneckých výhod.

Následující otázka, otázka č. 5, byla určena těm dotazovaným, kteří v otázce č. 4 označili, že jim zaměstnavatel poskytuje zaměstnanecké výhody. Otázka byla zcela otevřená a zaměstnanci měli **možnost napsat ty benefity, které jsou jim poskytovány**. Jejich varianty se v naprosté většině shodovaly. K získávaným benefitům tyto respondenti uvedli vánoční dárek, vánoční odměnu, roční odměnu a prémie. K těmto zaměstnancům informovaných o svých možnostech získání benefitů, se řadí hlavně ti, kteří v této společnosti pracují déle jak rok. Žádný ze zaměstnanců pracujících pro tuto společnost méně jak rok neuvedl, že by o nějakých zaměstnaneckých výhodách byl informovaný.

Šestá otázka byla určena stejným respondentům, jež odpověděli u otázky č. 4, že jim zaměstnavatel poskytuje zaměstnanecké výhody. Na tuto otázku, **zda je motivují benefity, které získávají k lepšímu výkonu**, měli respondenti na výběr z 5 variant. Od varianty ano motivují mě tyto benefity k lepšímu pracovnímu výkonu až po variantu neutrální, tedy nevědí, zda je tyto benefity motivují.



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Jak je v grafu č. 4 uvedeno, 62,00% z 13 zaměstnanců odpovědělo, že je poskytované zaměstnanecké výhody motivují k lepšímu pracovnímu výkonu. Variantu spíše ano a spíše ne zastává stejné procento zaměstnanců. Možnost, kdy zaměstnanec neví, zda ho poskytované benefity motivují k lepšímu výkonu, zvolilo 8,00% respondentů z 13.

Další otázka v pořadí byla již určena pro všechny dotazované. Díky této otázce, se mohlo zjistit, o co vážně zaměstnanci stojí, o jaké zaměstnanecké výhody by měli zájem. Její znění bylo následující. „**Které benefity by zaměstnanci ve svém zaměstnání uvítali?**“ Měli předem vybráno deset možností, u nichž si mohli zvolit to, jak moc by tuto variantu preferovali. Byla stanovená 5 bodová škála, od zcela nesouhlasí, až po možnost zcela souhlasí. Do tabulky měli poté zaškrtnout v každém řádku jednu možnost. Preference zaměstnanců lze vyčíst z tab. 4.4.

Tab. 4.4: Benefity, které by zaměstnanci ve svém zaměstnání uvítali

	Zcela nesouhlasí	Nesouhlasí	Ani nesouhlasím, ani souhlasím	Souhlasí	Zcela souhlasí
Placená krátkodobá nemoc	5,56%	11,11%	16,67%	19,44%	47,22%
Penzijní pojištění	16,67%	8,33%	19,44%	16,67%	38,89%
Životní pojištění	27,78%	13,89%	22,22%	8,33%	27,78%
Stravenky	16,67%	2,78%	5,56%	11,11%	63,89%
Dary k životnímu i jiným výročím	25,00%	16,67%	22,22%	2,78%	33,33%
Příspěvek na kulturu a rekreaci	11,11%	16,67%	30,56%	11,11%	30,56%
Příspěvek na dopravu	27,78%	13,89%	22,22%	5,56%	27,78%
Příspěvek na sport	36,11%	11,11%	16,67%	2,78%	33,33%
Dovolená navíc	11,11%	5,56%	11,11%	16,67%	55,56%
Naturálle - produkty firmy	16,67%	8,33%	16,67%	13,89%	44,44%

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Jako první benefit byla uvedená placená **krátkodobá nemoc**. Tuto výhodu by ve svém zaměstnání zcela ocenilo 47,22% zaměstnanců.

Penzijní pojištění bylo u respondentů procentuálně stejné jak u těch, kteří by s tímto benefitem souhlasili a ti kteří by s tímto benefitem naprosto nesouhlasili.

Životní pojištění na tom bylo stejně, 27,78% respondentů uvedlo, že tento benefit by nechtěli, zcela s ním nesouhlasí ale také 27,78% by ho zcela chtělo.

Stravenky tvořily největší procento v kladném smyslu. Tuto formu benefitu by uvítalo 63,89% zaměstnanců. Z tohoto vyplývá, že by zaměstnavatel měl tuto možnost zvážit a stravenky zahrnout do zaměstnaneckých výhod, jež bude svým zaměstnancům poskytovat.

Dary k životnímu výročí by udělaly radost 33,33% zaměstnancům ale 25,00% by vůbec nezaujaly. Příspěvky na kulturu vyvolaly u zaměstnanců neutrální názor.

Příspěvek na dopravu má opět stejné zastoupení jak u těch, kteří s ním zcela souhlasí tak těch kteří by se bez něj obešli. Procento je v obou případech zcela stejné 27,78%. Toto se

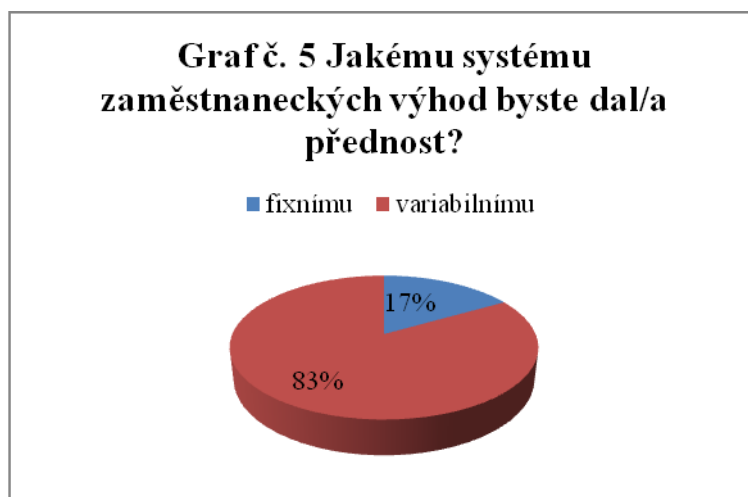
dalo podle všeho očekávat, jelikož hodně zaměstnanců, jak je výše uvedeno, bydlí v naprosté blízkosti svého zaměstnání.

Příspěvkem na sport by zaměstnavatel potěšil 33,33% svých zaměstnanců. Ale 36,11% by tímto nezaújal. Je to způsobeno tím, že většina oslovených pracovníků má již věk, ve kterém tento benefit moc neupotřebí. Věková struktura bude uvedena níže.

Dovolená navíc je druhou položkou, hned po již zmíněných stravenkách, kterou by s radostí uvítala většina pracovníků, a to 55,56%.

Zaměstnanecké výhody ve formě **naturálií**, tedy produkty firmy, by zcela uvítalo 44,44%. Tuto formu benefitů, jak je výše uvedeno, již zaměstnavatel začal svým zaměstnancům nově poskytovat. V případě kladného ohlasu se počítá s rozšířením tohoto benefitu do více pekáren.

U otázky č. 8 měli zaměstnanci vyjádřit to, **jakému systému zaměstnaneckých výhod by dali přednost**. Na výběr měli fixní systém, tedy takový kdy zaměstnavatel poskytuje určité druhy benefitů, jež jsou pevně stanoveny. Dále pak systém variabilní, kdy si zaměstnanci mohou sami vybrat z daného balíčku benefitů. Jak se dalo očekávat, skoro všichni zaměstnanci zvolili variantu variabilního systému poskytování zaměstnaneckých výhod.

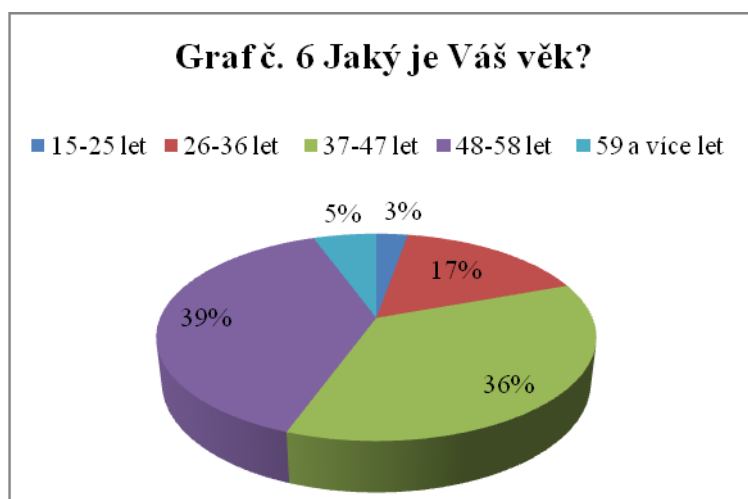


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Následující otázky již byly zaměřeny přímo na osobu dotazovaného. Jednalo se o pohlaví, věkovou strukturu a dosažené vzdělání. U otázky, jež se dotazovala na **pohlaví** respondenta, byla odpověď zcela jednoznačná. Všichni dotazovaní byly ženy. Tato skutečnost

poukázala na to, že společnost Boček zaměstnává na pozicích prodavaček pouze ženy, a to ve všech pekárnách.

Věková struktura zaměstnanců byla rozdělena do 5 kategorií, ze kterých si mohli dotazování vybrat tu, do které spadají. Kategorie byly členěny po 10 letech. Začínalo se od 15-25 let následovalo 26-36 let, poté 37-47 let, 48-58 let a poslední variantou bylo 59 a více let. Přičemž do kategorie 48-58 let spadalo nejvíce prodavaček.



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Jak si lze na grafu č. 6 všimnout, do věkové kategorie od 48-58 let se řadí nejvíce prodavaček, jež tvoří 39,00%. Hned na dalším místě se umístily prodavačky ve věku 37-47 let s 36,00%. Nejméně je zde však prodavaček s věkovým rozhraním 15-25 let, jejichž procento zastoupení je pouhé 3,00%.

Poslední otázka dotazníku se ptala zaměstnanců na to, jaké je jejich **nevyšší dosažené vzdělání**. Na výběr měli z pěti možností: základní vzdělání, vyučen/á, středoškolské s maturitou, vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání.



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z grafu č. 7 lze vyčíst jednotlivá procenta u dosažených forem vzdělání zaměstnanců. Naprostá většina zde zaměstnaných je vyučená. Procento těchto prodavaček je 67,00%. Dále jsou zde zaměstnány prodavačky se středoškolským vzděláním, jejichž zastoupení je 28,00%. Lze se zde setkat také s prodavačkami, jejichž vzdělání je vyšší odborné, těch je zde 5,00%. Naopak ve společnosti nepracuje žádná prodavačka se základním vzděláním nebo s čistě vysokoškolským vzděláním.

4.7 Návrhy a doporučení

Tato část práce se zaměřuje na vytvoření efektivního systému poskytování zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti, pekařství Boček. Jednotlivé návrhy budou vycházet z informací, jež byly získány v dotazníkovém šetření. Tyto informace budou srovnány se skutečně poskytovanými benefity a jejich následné řešení.

Pro většinu společností je velmi obtížné vytvořit takový systém zaměstnaneckých výhod, jež by vyhovoval oběma stranám, a to jak zaměstnavateli z finančního hlediska tak zaměstnancům z hlediska upotřebení takto zvolených benefitů. Poskytování benefitů není žádnou povinností pro společnost. Je pouze na nich, zda tímto způsobem chtějí své zaměstnance odměnit a ocenit.

Jak z dotazníků vyplynulo, většina pracujících prodavaček, v pekařství Boček, na které byl průzkum zaměřen, neví přesně jaké benefity mohou u svého zaměstnavatele získat. Tuto skutečnost by měli majitelé firmy začít řešit. Po konzultaci se spolumajitelem bylo sděleno, že společnost svým zaměstnancům nabízí 5 druhů benefitů a to zvýhodněné ceny produktů, zapůjčení automobilu, životní pojištění, dary k životnímu jubileu a možnost účasti na

společenských akcích. Avšak jen minimum dotazovaných prodavaček vědělo, že mají možnost nějaké benefity získat.

1. Návrh – uvedení zaměstnaneckých benefitů

Pekařství Boček by mělo do své vnitřní směrnice uvést, které zaměstnanecké benefity svým zaměstnancům poskytuje. Tato informace podle všeho není nikde uvedena. Nejsou uvedeny ani v pracovní smlouvě uzavírané mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zaměstnanci proto nevědí, že jim zaměstnavatel může vyplácet benefity. Toto zavedení by pomohlo k větší informovanosti pracovníků. Kromě uvedení zaměstnaneckých benefitů do smlouvy a vnitřní směrnice, by se mohla pořádat jednou za půl roku porada, nebo-li schůze na které by byli zaměstnanci informováni o všech možných výhodách, které mohou od svého zaměstnavatele získat. Na této poradě by mohli zaměstnanci projevit svou iniciativu a přijít s návrhy na vylepšení situace a doporučit je přímo zaměstnavatel. O benefitech společnosti vědí hlavně zaměstnanci, kteří zde pracují delší pracovní dobu jak rok a mohli se už s nějakou zaměstnaneckou výhodou setkat.

2. Návrh – zavedení stravenek do zaměstnaneckých výhod

Jak z dotazníkového šetření vyplynulo, většina prodavaček, tedy přesně 23 z 36 dotazovaných uvedlo, že by rády od zaměstnavatele dostávaly jako zaměstnaneckou výhodu stravenky. Pekařství Boček dosud svým zaměstnancům nevyplácí žádné stravenky. Návrh pro pekařství by byl takový, aby svým zaměstnancům začal poskytovat alespoň stravenky v hodnotě 80 Kč. Tato částka by mohla být přiměřená, jelikož stravenky jsou využívány hlavně k placení obědového menu. Toto zavedení stravenek bude pro firmu daňově uznatelným nákladem až do výše 70% stravného, což by odpovídalo 55% nominální hodnoty stravenky. Dále by toto zavedení mohlo motivovat zaměstnance ke spokojenosti a lepšímu pracovnímu výkonu. Pokud by se společnost rozhodla pro zavedení stravenek v hodnotě 80 Kč a zachovala by 55% příspěvek poskytovaný zaměstnavatelem, tak by si zaměstnanec přispěl na svou stravenku částkou 36 Kč a zaměstnavatel částkou 44 Kč.

3. Návrh – dovolená navíc

Tento druh benefitu se stal v poslední době velmi žádaným u mnoha společností, není tedy divu, že také zaměstnanci v pekařství Boček by o dny volna navíc měli zájem. Mezi hlavní výhodu patří týden volna navíc, nebo také „sick days“, které se nepočítají do zákonem stanovené dovolené zaměstnance. V dotazníku nebylo přesně definováno, jakou dovolenou

navíc by pracovníci uvítali. Majitelé firmy by měli zkusit vzít v úvahu tzv. dny volna navíc v případech, kdy si zaměstnanci chtějí zařídit osobní věci, nebo chtějí navštívit doktora. Přece jen je lepší, aby si pracovník zašel k lékaři, než aby chodil do zaměstnání nemocný. Zaměstnavatel by byl pak klidnější, že se mu na prodejně nevyskytuje nemocná prodavačka, popřípadě pekař v provozu. Zaměstnanci by tuto variantu také uvítali, protože by jim z jejich původních 4 týdnů dovolené neubývaly dny volna kvůli lékařům.

4. Návrh – benefity ve formě naturálií

Dotazované prodavačky pekařství Boček v dotazníkovém šetření uvedly, že by od zaměstnavatele uvítaly, kdyby jim byly poskytovány benefity formou naturálií, tedy produkty firmy. Pekařství Boček tento zaměstnanecký benefit již začal tento rok zkoušet u jedné ze svých pekáren v Krmelíně. Zatím se zde poskytuje pracovníkům pečivo za sníženou cenu a to o 30%. Tento způsob poskytování benefitů by měl zaměstnavatel rozšířit i do ostatních svých poboček, kde by to uvítaly dotazované prodavačky.

5. Návrh – možnost zavedení kafeteria systému

Z dotazníku dále vyplynula preference variabilního systému zaměstnaneckých výhod. Pro pekařství Boček by mohla být jeho příprava sice pracná z důvodu volby jednotlivých dodavatelů, administrativy a dojednání konkrétních podmínek. Avšak zaměstnavatel by mohl vzít v úvahu benefity, jež byly v dotazníku mezi těmi nejžádanějšími, a mohl by je do tohoto systému zahrnout. Výhodou takto zvoleného systému poskytování benefitů, je to, že by si zaměstnanci mohli volit každé období jiný typ benefitu. Tímto by se zvýšila jejich motivace k lepšímu pracovnímu výkonu. I když je tento systém poskytování zaměstnaneckých výhod nákladnější na administrativu, má větší efekt. Pekařství by se tento způsob vyplácení benefitů vyplatil hlavně v období poklesu hrubého domácího produktu, protože by nemuselo utrácet peníze za výhody, o které jeho zaměstnanci nemají zájem.

Tento návrh by se dal realizovat díky aplikaci mojeBenefity.cz. Jedná se o poměrně jednoduchou aplikaci pro správu personální agendy. V této aplikaci by každý zaměstnanec pekařství vlastnil svůj účet, na který by mu byly připisovány body. Jeden bod v systému odpovídá jedné koruně. Na základě toho, kolik má zaměstnanec bodů, vybírá benefity o než má zájem. Aplikace umožňuje vybrat si z variant Star, Comfort a Comfort+.

Pokud by se pro tuto možnost zaměstnavatel rozhodl, musí počítat s počátečními investicemi do tohoto systému. Cena systému zahrnuje **fixní poplatek** za zavedení systému a

pak také **flexibilní poplatek**, který se liší u jednotlivých firem podle počtu zaměstnanců. Pro pekařství by bylo vhodné zvolit variantu Comfort, u které se částka za zavedení pohybuje od 35 000 Kč do 55 000 Kč. Comfort varianta obsahuje přiměřené funkce, které by mohlo pekařství Boček využít. Jedná se zavedení bodového systému, dostatečná komunikace prostřednictvím dotazníkového šetření, pokročilé vyhledávání, a mnohé další. Výše uvedená částka by nebyla konečná. Zaměstnavatel musí zaplatit již výše zmiňovaný flexibilní poplatek, který činí na jednoho zaměstnance cca 30 Kč za měsíc.

Tab. 4.5: Počáteční náklady na zavedení kafeteria systému

Položka	Cena
Fixní částka (na zavedení)	cca 45 000 Kč
Flexibilní poplatek na 1 zaměstnance	30 Kč
Počet zaměstnanců	150
Počet měsíců	12
Celkem	99 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Přibližná částka, kterou zaměstnavatel zaplatí, pokud zvolí variantu Comfort by se pohybovala okolo 99 000 Kč.

Shrnutí

Výše uvedené návrhy by měly pekařství Boček pomoci při řešení problému, které vyplynuly z dotazníkového šetření v oblasti zaměstnaneckých výhod. Hlavně by se majitelé společnosti měli zaměřit na to, aby jejich zaměstnanci byli v této věci informováni. Tento problém je tím největším, jaký se zde vyskytl. Dále by stálo za zvážení zavedení již výše uvedených stravenek a možnost poskytnutí dovolené navíc. S rozšířením benefitů ve formě naturálií by společnost neměla mít problém, vzhledem k tomu, že sama o této možnosti přemýšlí. Avšak s návrhem kafeteria systému je to zcela na společnosti, zda by byla ochotná investovat do zavedení tohoto systému přibližně částku 99 000 Kč.

5 ZÁVĚR

Systém odměňování zaměstnanců je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů každé společnosti a také každého kdo je v této společnosti zaměstnán. Pokud je nastaven kvalitní systém odměňování, jsou obě tyto strany, jak strana zaměstnavatele tak zaměstnance spokojeny.

V první části této bakalářské práce na téma „Řízení lidských zdrojů v podniku“ byla nejprve důkladně popsána část teoretická. V této části se rozepsaly jednotlivé dílčí části řízení lidských zdrojů, do kterých se řadí analýza pracovního místa, plánování lidských zdrojů, obsazování pracovních míst, hodnocení zaměstnanců, systém odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců jejich rozvoj a péče o ně.

Druhá část bakalářské práce se zaměřila na vybranou společnost. Pro tuto část bylo vybráno pekařství Boček. Provedla se charakteristika pekařství, uvedla se historie podniku, byly vyzdvíženy cíle a vývoj stavu zaměstnanců. Dále se tato část hlavně zaměřovala na systém odměňování zaměstnanců, jaké jsou zde mzdové formy, odměny, příplatky, sankce, a jaké jsou možnosti získání zaměstnaneckých benefitů.

V další části bylo provedeno vyhodnocení dotazníkového šetření, zaměřené na poskytování zaměstnaneckých výhod, při kterém bylo osloveno 50 prodavaček pekařství Boček. 36 dotazovaných prodavaček bylo ochotno poskytnout k tomuto šetření své odpovědi. Z výsledků, které byly zjištěny, se vypracovaly grafy a tabulky.

Následně byly zformulovány návrhy pro společnost, jak by měla dále postupovat, aby byli její zaměstnanci s poskytovanými benefity spokojeni. Navržena byla větší informovanost zaměstnanců o možnostech získání výhod, jelikož zaměstnanci nejsou dostatečně, ne-li vůbec, informovaní o tom jaké mají možnosti. Další návrhy byly v oblasti zařazení nových benefitů, a to stravenek, dovolené navíc a také rozšíření poskytování benefitů ve formě naturálií. Byla navržena také možnost zavedení kafeteria systému. Tento návrh byl i vyčíslen, na kolik by v případě zájmu zaměstnavatele vyšly počáteční investice.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

a) odborné knihy

ANDREA ČOPÍKOVÁ, Petra Horváthová. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. 1.vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2010. ISBN 80-248-2264-4.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, [2007]-., sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 9788072638697.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha:

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xiii, 146 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978- 80-7400-301-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 186 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

b) internetové zdroje

Cafeteria mojeBenefity. In: *Sodexo služby pro kvalitní život* [online]. 2013 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/news/cafeteria-mojebenefity>

Pekařské výrobky. In: *Pekařství Boček* [online]. 2015 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.pakarbocek.cz/>

TOP 3 MOST IMPORTANT BENEFITS. In: *Express employment professionals* [online]. 2015 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.expresspros.com>

Zaměstnanecké benefity na konci ekonomické krize. In: *Svaz průmyslu a dopravy České republiky* [online]. 2014 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/images/ING/ING.pdf>

SEZNAM ZKRATEK

AC – Assessment center

ČR – Česká republika

HR – lidské zdroje

ING - Internationale Nederlanden Group

tzv. – takzvaný

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2015

.....
podpis studenta

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník

Příloha 2 – Kvantitativní vyhodnocení dotazníkového šetření